

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**L'instabilité de l'autorité dans les
relations syndicales.
Étude de cas de la Zone de secours
Hainaut Centre.**

Auteur : HENRY Caroline
Promoteur(s) : SCIEUR Philippe
Année académique 2021-2022
Master en communication, à finalité communication
interne et ressources humaines

« Aucun de nous ne sait ce que nous savons tous,
ensemble. » - *Euripide*

Remerciements

A mon promoteur, le professeur Scieur, merci pour votre accompagnement, vos conseils et votre soutien.

A mon compagnon, merci pour ta patience, ton soutien sans faille, tes sources de motivation et ta confiance inconditionnelle.

A mes collègues, merci de m'avoir aiguillé, supporté, aidé et permis d'avancer sur ce mémoire.

Aux personnes ayant participé à ce mémoire, par quelque façon que ce soit, merci pour votre collaboration et investissement.

A ma famille et mes amis, merci pour votre soutien, votre présence et réconfort dans les moments de doute.

Sans vous, l'aboutissement de ce mémoire, de ce master, n'aurait pas le même goût.

Table des matières

1. Introduction.....	1
2. Partie théorique.....	4
2.1. Introduction.....	4
2.2. Communication interne	6
2.2.1. Définition de la communication interne	6
2.2.2. La communication interne en organisation	7
2.2.3. Les rôles de la communication interne.....	8
2.2.4. Culture d'entreprise et valeurs au cœur de la communication interne.....	9
2.2.5. Les formes de communication interne	10
2.2.6. Communication interne et casquettes du communicateur	12
2.3. Relations collectives	14
2.3.1. Brève présentation des syndicats en Belgique	14
2.3.2. Syndicalisme et politique	15
2.3.3. Le statut syndical dans le secteur public.....	15
2.3.4. Des comités de négociation	16
2.3.5. Des comités de concertation	16
2.3.6. De la représentativité syndicale.....	17
2.3.7. Confiance organisationnelle	18
2.3.8. Dialogue social et entreprise démocratique	18
2.4. Pouvoir	20
2.4.1. Le pouvoir au sein d'une organisation	21
2.4.2. Le pouvoir et les acteurs	21
2.4.3. Le pouvoir et l'organisation	23
2.4.4. Les régulations	24
2.4.5. Les régulations autonomes	25
2.4.6. Les régulations de contrôle.....	26
2.4.7. La régulation conjointe	26
2.4.8. La régulation sociale	27
2.4.9. Régulations et culture.....	29
2.4.10. La confiance	29
2.4.11. La légitimité.....	30
2.4.12. L'intelligence collective	31
2.5. Articulation des concepts développés	33

2.5.1.	La confiance.....	33
2.5.2.	Les règles	34
2.5.3.	La culture	35
2.6.	Modèle théorique et hypothèse	37
3.	<i>Partie empirique</i>	39
3.1.	Méthodologie.....	39
3.2.	Présentation de la Zone de secours Hainaut Centre	42
3.2.1.	De la Zone de secours Hainaut Centre	42
3.2.2.	Du personnel de la Zone de secours Hainaut Centre	43
3.2.3.	Des relations collectives	44
3.2.4.	De l'organisation de la Zone de secours Hainaut Centre	45
3.2.5.	De l'historique de la Zone de secours Hainaut Centre	46
3.3.	Présentation des données récoltées	48
3.3.1.	La Zone de secours et la politique	48
3.3.2.	La perception de la Zone de secours	49
3.3.3.	La Zone de secours et sa communication interne	49
3.3.4.	La Zone de secours et les relations syndicales	50
3.3.5.	La Zone de secours et les changements au niveau de l'Autorité	52
3.3.6.	En conclusion.....	53
3.4.	Articulation théorie – terrain	56
3.4.1.	Valeurs et culture d'entreprise à la Zone de secours Hainaut Centre.....	56
3.4.2.	Communication interne à la Zone de secours Hainaut Centre.....	57
3.4.3.	La confiance dans les relations syndicales à la Zone de secours Hainaut Centre	59
3.4.4.	La régulation sociale au cœur des changements d'autorité à la Zone de secours Hainaut Centre	60
3.4.5.	Retour à l'hypothèse	63
4.	<i>Conclusion.....</i>	67
5.	<i>Bibliographie</i>	71

1. Introduction

La Zone de secours Hainaut Centre a vu le jour le 1^{er} janvier 2015 à la suite de la réforme de la sécurité civile. Celle-ci est composée de 10 postes de secours reprenant, anciennement, les services incendie communaux. La Zone de secours a donc dû trouver une nouvelle façon de fonctionner. Pour cela, partenaires sociaux et autorité se sont rassemblés afin de conclure des accords signant les prémices organisationnelles de la vie à la Zone.

Mais le climat social au sein de l'organisation n'a pas été des plus serein. Des conflits ont éclaté dès le début de la création de la Zone donnant lieu à différents blocages.

Comme le rappellent Crozier et Friedberg (1977, p.59)

« Le contexte organisationnel est un ensemble de relations qui, formant le vécu des acteurs, témoignent des stratégies qu'ils poursuivent dans ce contexte les uns à l'égard des autres, et renvoient aux relations de pouvoir sur lesquelles se fonde le construit se fonde les ateliers. »

Dès lors, les relations ont évolué entre les syndicats et l'autorité de la Zone de secours Hainaut Centre influençant les relations de pouvoir présentes.

Il est important de constater que la Zone de secours, de 2015 à 2022, a connu trois présidents de Zone et quatre personnes assumant le rôle de commandant de zone.

Mintzberg, comme le rappelle De Saint Georges (2010), voit l'organisation comme une figure sociale dans un contexte particulier où les acteurs vont sans cesse chercher à s'adapter et à trouver des solutions.

Les changements d'autorité ont poussé les différents membres de la Zone à s'adapter et à trouver une façon de fonctionner, malgré les changements organisationnels.

Ayant analysé ce contexte organisationnel dans le cadre de mon activité professionnelle, il est apparu qu'une tension était encore présente entre l'autorité, président et commandant, et partenaires sociaux.

Dès lors, il m'a semblé pertinent de m'intéresser à l'impact que ces adaptations ont amené dans les relations collectives entre les partenaires sociaux et les représentants de l'autorité de la Zone de secours.

La question de recherche de ce mémoire sera donc formulée comme suit :
Quel est l'impact de l'instabilité de l'Autorité sur les relations collectives au sein de la Zone de secours Hainaut Centre ?

Par cet angle d'approche, il est intéressant de mettre en avant les éléments ressortant comme impactant ces relations. Néanmoins, une focale sera portée sur la vision zonale et sa communication au sein des relations collectives. Ainsi, la relation impactante de l'influence politique ne sera que citée et non développée.

Le travail sera rédigé en deux parties principales. La première partie se concentrera sur l'approche théorique de trois concepts-clés dans lesquels la problématique vient s'inscrire : la communication interne, les relations collectives et le pouvoir.

La communication interne se concentrera d'une part sur la notion de communication interne en organisation et les rôles que le communicateur peut jouer au sein de celle-ci. Un aspect particulier sera porté sur les notions de valeurs et de culture d'entreprise. Cette partie vise à montrer l'étendue du rôle de la communication en entreprise afin de percevoir l'impact, le rôle que celle-ci peut avoir.

Les relations collectives seront abordées sobrement par rapport aux législations prévues en Belgique après une brève présentation des syndicats en Belgique. Après cet intermède légal, une attention sera portée sur les notions de confiance organisationnelle et de relations collectives.

Enfin, la troisième partie, avant la conclusion reprenant les liens entre les différents concepts, s'intéressera à la notion de pouvoir. Il sera vu tel qu'avancé par Crozier et Friedberg quant aux relations entre les acteurs et l'organisation. Ensuite, les théories de la régulation développée par Reynaud seront abordées. Le tout sera complété par les notions de confiance, de légitimité et d'intelligence collective.

La seconde partie abordera l'angle empirique de la recherche. Il commencera donc par l'approche méthodologique utilisée, à savoir des entretiens semi-directifs réalisés avec les membres de l'autorité de la zone de secours et les partenaires sociaux. S'en suivra une présentation plus détaillée de la Zone de secours Hainaut Centre. Ensuite, une présentation succincte des données récoltées lors des entretiens suivra pour, enfin, terminer par une analyse de ces données en lien avec les concepts théoriques développés dans la première partie théorique.

La conclusion reprendra les grandes lignes de ce travail avant d'envisager quelques recommandations ou pistes d'amélioration selon les données ressorties des entretiens.

Avant de conclure cette introduction et de vous souhaiter une bonne lecture, Zara (2021, p. 34) a dit "On ne conduit pas le macro-changement, on le coconstruit !".

2. Partie théorique

2.1. Introduction

Les relations collectives en entreprise sont le résultat d'échanges entre les personnes, de jeux de pouvoirs, le tout s'inscrivant dans un contexte organisationnel bien particulier.

Il est important de se demander alors quels liens existent-ils entre ces trois concepts principaux : la communication interne, perçue comme « l'ensemble des comportements et des modèles de redondance – survenus dans des contextes variés régulés par des codes culturels » (Salamanca Avila, 2004), les relations collectives, échanges entre les délégations syndicales et l'employeur, ainsi que les jeux de pouvoir présents. Ces différents concepts développés s'insèrent dans le contexte organisationnel de la Zone de secours Hainaut Centre, administration publique regroupant les services incendies auparavant communaux.

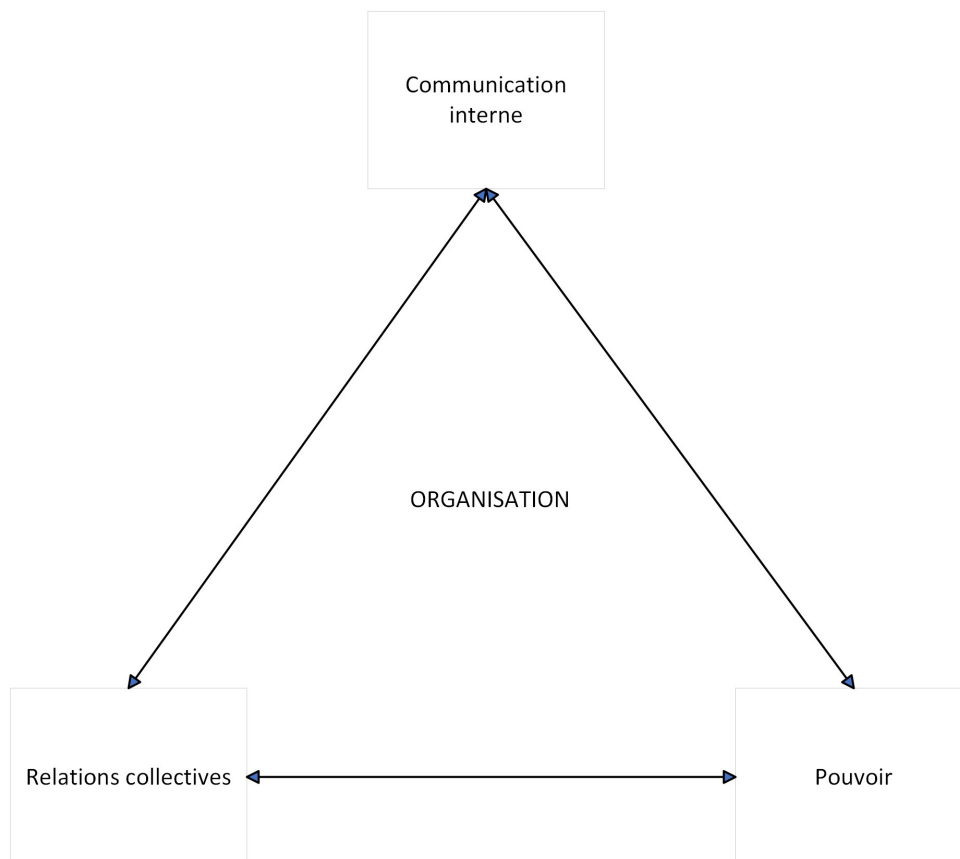
Plus particulièrement dans le cadre de la communication interne, il est important de se demander ce que nous entendons par communication interne, de façon globale ainsi que dans le contexte particulier d'une organisation. Ensuite, les rôles que cette dernière peut prendre et son lien avec la culture d'entreprises et les valeurs organisationnelles. Enfin, ce chapitre se concentrera sur le rôle de communicateur interne et les différents rôles qui lui incombent.

Dans la seconde partie, nous nous intéresserons aux relations collectives. Nous nous concentrerons principalement sur les relations syndicales dans le secteur public en Belgique et le statut syndical lié. Seront également abordés les notions de confiance organisationnelle et de dialogue social.

Dans la troisième partie, la notion de pouvoir sera centrale. Le pouvoir sera mis en relation par rapport aux acteurs et à l'organisation selon Crozier & Friedberg. Nous nous intéresserons aux théories de régulations de Reynaud

avant de passer à la notion de confiance et de légitimité et de faire une brève incursion sur l'intelligence collective.

Enfin, nous lierons les trois concepts principaux présentés, la communication interne, les relations collectives et le pouvoir, à un système organisationnel. Des notions-clés telles que l'action collective, la culture et la confiance seront au centre de la mise en relation des concepts.



2.2. Communication interne

La communication interne est vaste et représente un enjeu important en organisation.

Par cette première approche théorique, nous essaierons de la définir au mieux dans son approche organisationnelle afin de pouvoir, par la suite, comprendre les enjeux qui gravitent autour du métier du communicateur. Une attention sera également portée sur les liens présents entre la communication interne développée en entreprise et la culture d'entreprise ainsi que les valeurs sur lesquelles elle repose.

2.2.1. Définition de la communication interne

La communication, de façon générale, est définie comme une « relation dynamique qui intervient dans un fonctionnement ; échange de signes, de messages entre un émetteur et un récepteur » (Le Robert, 2021). Elle est le point de départ de la communication interne en entreprise.

Selon Salamanca Avila (2004), la communication interne comprend « l'ensemble des comportements et des modèles de redondance – survenus dans des contextes variés régulés par des codes culturels ». De Saint-Georges (2010) rejoint l'auteur pour mettre en lumière l'utilisation commune, sans distinction, du terme de communication interne par des sociologues, des professionnels de la gestion et de la communication et des psychosociologues. De fait, un amalgame est souvent fait entre la communication organisationnelle et la communication d'organisation. La première concerne les comportements, les interactions observés. Elle a une portée explicative (de Saint-Georges, 2010). La seconde reprend « les politiques menées pour influencer les comportements » (Salamanca Avila, 2004). Elle entre ainsi davantage dans une portée managériale des personnes dans l'organisation (de Saint-Georges, 2010). La communication d'organisation cherche toujours à agir sur la communication organisationnelle en voulant influencer les points de vue et les agissements des personnes présentes dans l'organisation (de Saint-Georges, 2010). Heller (2019) va plus loin dans sa compréhension de la communication interne. Selon lui, celle-ci comporte

« (...) l'activité info communicationnelle des professionnels de la communication ou encore des managers impliquant les employés d'une organisation comme destinataires ou encore acteurs de la communication. De façon secondaire, la communication interne renvoie à l'ensemble des échanges et relations entre les membres de l'organisation dans le cadre de l'activité de travail. »

Ainsi, la communication interne a un rôle transversal au sein des organisations. Elle se trouve à tous les niveaux hiérarchiques et tout un chacun est amené à communiquer, sans nécessairement avoir les outils pour le faire de la manière la plus efficiente possible (Farazdaghi, 2020).

Néanmoins, Ely (2015) alerte sur l'incommunication interne, forme de communication interne se réduisant à la « simple information interne descendante, aveugle et pléthorique, en une transmission unilatérale et pyramidale de l'information, depuis l'organe directionnel, vers les salariés ».

2.2.2. La communication interne en organisation

Avant de nous intéresser de façon plus précise à la communication interne en entreprise, il est intéressant de nous interroger brièvement sur l'organisation en elle-même. Cette dernière a évolué d'une centralisation sur la tâche à l'une des formes d'action organisée dans la société (de Saint-Georges, 2010). Nous retiendrons ici l'organisation comme mise en avant par de Saint-Georges (2010) comme « forme sociale (...) dynamique, activée par l'ensemble de ses acteurs qui poursuivent des stratégies individuelles et collectives, quel que soit leur niveau hiérarchique ». Cette définition permet de montrer les échanges qui ont lieu entre les acteurs dans un certain contexte amenant ainsi des jeux de coopération, de conflit, de production et de régulation.

Cobut (2012) met en avant que le service de communication doit permettre aux différents acteurs de communiquer de manière harmonieuse et que la structure de l'organisation a une influence sur cette communication. Ainsi, à titre d'exemple, il montre qu'une administration publique privilégiera une communication descendante et aura une tendance à la rétention d'information, favorisant ainsi les modes de communication informelle.

De plus, Didier Chauvin (2010) pose également l'hypothèse d'un rapprochement entre la communication interne et la communication managériale, avec un risque, à terme, d'une disparition des métiers propres à la communication interne. Si la cible première de la communication interne lors de la création de l'AFCI[1] était les salariés d'une entreprise, il semblerait que depuis 2006, la cible ait été transférée vers les managers. En effet, le concept de « communication de proximité » semble prendre de plus en plus d'importance, comme étant le point commun entre la fonction de communicant et la fonction de manager. La communication managériale devient dès lors un complément à la communication interne afin que les salariés s'approprient la stratégie de l'organisation et la mettent en œuvre.

Néanmoins, Breton (1997) s'interroge sur la vision utopique de la communication interne. Frédéric Ely (2015), dans la continuité pose la question de la confiance « devant les menaces socioprofessionnelles en présence ».

2.2.3. Les rôles de la communication interne

Cobut (2012) constate que le communicateur, en organisation, peut alors prendre différents rôles comme celui de stratège, de coach, de formateur, de traducteur. Il aura, dès lors, un rôle de coordination dans la communication des différents managers et permettra de conserver une cohérence dans la transmission des messages, tout en aidant les « non-initiés » dans leurs pratiques communicationnelles.

Il est toutefois à noter que De Saint-Georges (2006) met en lumière que les actions des communicateurs dans une organisation servent à la légitimer les stratégies et les actions mises en place. Ils vont agir, via des stratégies de communication, sur les comportements des personnes et leur perception pour les réguler. Afin d'arriver à cela, ils vont travailler sur l'identité de l'entreprise. Chacun étant sensible à son contexte, l'interprétation des informations peut différer entre les individus. Les communicateurs vont essayer de maîtriser l'information transmise et son interprétation, la façon dont elle sera comprise afin que l'interprétation soit la plus univoque possible. Dès lors, le communicateur peut prendre un rôle stratégique au sein de l'organisation en amenant une expertise quant aux communications réalisées, que cela soit dans le timing de diffusion, ou dans la traduction du message vers les public-cibles (Lambotte, 2017). Afin de pouvoir amener de la cohérence dans les différentes communications établies au sein d'une organisation, un plan stratégique doit être mis en place et se baser sur une vision, mené par des valeurs définies. Ainsi, Cobut (2021) met en avant différents types de valeurs au sein d'une organisation, contribuant à la culture de l'organisation. Il présente les valeurs organisationnelles, ensuite les valeurs professionnelles et, pour terminer, les valeurs personnelles.

2.2.4. Culture d'entreprise et valeurs au cœur de la communication interne

Les valeurs organisationnelles permettent aux collaborateurs d'évaluer ce qui est important et de déterminer comment ils doivent effectuer leur mission et atteindre leurs objectifs, ainsi que ceux de l'organisation. Elles forment un cadre de référence dans lequel les collaborateurs vont fonctionner (Cobut, 2021). Elles sont intimement liées à la culture d'entreprise. La culture d'entreprise représente un outil central de management qui doit être compris comme un système global. Ce système global se présente à différents niveaux, dans les us et coutumes quotidiennes, dans les valeurs et les normes de fonctionnement et dans les croyances fondamentales. La culture d'entreprise est évolutive. Il s'agit d'un processus continu qui traduit les croyances et les valeurs en normes qui se reflèteront dans les comportements des travailleurs. (Cobut, 2021)

En partant de l'idée qu'une culture dominante (Cobut & Lambotte, 2011) existe au sein d'une organisation, il existe également des sous-cultures. Ces sous-cultures peuvent soutenir la culture dominante et être en phase avec celle-ci ; mais elles peuvent également être en conflit et aller contre cette dernière ou être indépendantes et ne pas la soutenir mais ne pas entrer en conflit avec la culture dominante.

Si les stratégies opérées par les acteurs relèvent d'un raisonnement rationnel, les résultats ne le sont pas. Ceux-ci sont influencés par les jeux qui régulent les stratégies et sont arbitraires. La structure de l'organisation qui va mettre en place ces jeux est perçue par Crozier et Friedberg (1977) comme un construit politique et culturel.

De plus, la solution recherchée par l'acteur sera également dépendante de son propre construit social et culturel. Les attitudes et les valeurs qui définissent la culture vont modifier la perception de la réalité des acteurs et vont ainsi influencer leurs objectifs personnels et les actions mises en place pour parvenir à ceux-ci (Crozier & Friedberg, 1977).

Les instruments culturels présents dans l'organisation vont être utilisés par les acteurs afin de mener à bien leur stratégie et saisir les opportunités. Les construits culturels sont des éléments constitutifs des règles du jeu que représente la relation entre les acteurs et l'organisation.

2.2.5. Les formes de communication interne

Pourtant, une distinction peut être faite entre une approche opérationnelle et intégrative de la communication interne. La première approche se concentre principalement sur la vision instrumentale de la communication, à savoir véhiculer les messages. La seconde approche, quant à elle, intègre la notion de motivation et de cohésion, faisant intervenir des concepts tels que valeurs, objectifs ou reconnaissance collective (Heller, 2019).

Pour Libaert et De Marco (2006), le rôle de la communication interne est de « contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise, et de répondre aux attentes du personnel – ce bon fonctionnement est tributaire de la diffusion d'une information diversifiée destinée à favoriser l'intégration, la coopération, la bonne réalisation du travail et permettre aussi à l'encadrement de « prendre les bonnes décisions et de réagir aux événements ».

Cela fait sens à ce que Heller (2019) a mis en évidence en regroupant les objectifs du communicateur interne. La première catégorie prévoit de développer et de renforcer la culture d'entreprise. La seconde catégorie, elle, prévoit l'accompagnement du changement et de la stratégie et la diffusion de l'information. La dernière catégorie se veut accompagnatrice des managers dans leur communication de proximité. Ainsi, ces catégories rendent compte de la diversité du métier de communicant en entreprise. Au-delà de fédérer et de créer du sens pour l'organisation, le communicateur a un rôle stratégique au sein de l'organisation. Derrière ce concept-clé de « communication interne » se cachent une variété importante de profils et d'actions de communication.

Giroux (1994), pour sa part, constate que la communication interne peut avoir deux perspectives selon les modèles scientifiques. La perspective fonctionnaliste voit la communication comme étant influencée par l'organisation et comme une transmission d'informations afin d'aboutir à une réalisation de tâches. La perspective interprétative, quant à elle, envisage la communication comme la structure de l'organisation, comme moteur et productrice de sens par la somme des créations humaines.

Néanmoins, la communication fonctionnaliste, et plus précisément productive, veille à optimiser les canaux de communication, notamment par la mise en place d'outils collaboratifs tout en veillant à la coordination au sein des organisations. Les outils de communication sont étudiés afin de voir l'efficacité de la transmission de l'information pour, à terme, aider à la prise de décision.

Au-delà de la vision productive, la communication fonctionnaliste prévoit également un volet de communication intégratrice. En ce sens, elle est perçue comme un outil relationnel pour la création d'un bien commun unissant les travailleurs. Cela se développe grâce aux réseaux informels de communication et à la dynamique de groupe, permettant de créer un sentiment d'appartenance chez le personnel.

La communication interprétative et organisante voit l'organisation comme étant la somme des actions, des interactions, des processus des individus. Elle est le résultat de la participation des individus. Elle intègre une vision collective, où chacun est intégré, et multidirectionnelle. Ainsi, l'organisation, comme la communication sont en perpétuel mouvement.

2.2.6. Communication interne et casquettes du communicateur

Carayol (1994) distingue 5 dimensions qui peuvent être évaluées dans la communication interne et donc faisant partie de cette dernière. La première dimension reprend la gestion relationnelle, la seconde l'intégration, la troisième la dimension patrimoniale faisant référence à l'identité de l'organisation, la quatrième la dimension maïeutique reprenant la concertation, la coopération et la participation et la cinquième dimension est celle de la prestation de services. Ces dimensions, bien que simplement citées, permettent de mettre en évidence la multiplicité des visages que peut prendre la communication interne et le communiquant.

Un flou reste bien présent et persiste au niveau des métiers de la communication et de leur dénomination. Néanmoins, Michel (2004) réussit à établir un classement en trois catégories :

« Le premier est le niveau stratégique dans lequel se place le DIR COM, le deuxième est le fonctionnel dans lequel se placent les chargés de communication et le troisième est l'opérationnel dans lequel se situent les rédacteurs, les éditeurs Web, etc. »

Le principal objectif de ces différents métiers, peu importe la catégorie, est de conserver une harmonie entre l'image et l'identité de l'organisation. Selon Michel (2004) et Duterme (2002), avoir un département uniquement dédié à la communication interne permettrait une légitimation du métier mais permettrait également à la fonction d'évoluer vers un rôle plus important de « canalisateur de l'information », ajoutant, dès lors, une dimension stratégique au métier.

Néanmoins, la communication présente un paradoxe important : d'une part, elle doit dévoiler des informations à son public-cible, d'autre part, elle doit occulter les possibles rapports de force sous-jacents. Dès lors, la double casquette du communicateur le rend difficilement visible. Saint-Georges (2006) va jusqu'à se demander si le communicateur ne cherche pas à rester dans l'ombre face à ce qu'il met en avant. Une chose est sûre, les communicateurs doivent valoriser la diversité et la pluralité du lien social pour la performance de l'organisation (De Saint-Georges, 2006).

Heller (2019) rappelle également qu'en plus de la mouvance technologique auquel le communicateur doit faire face (De Saint-Georges, 2006), le terrain de la communication interne en entreprise est un terrain mouvant qui tient compte des changements organisationnels et la communication doit s'adapter à celui-ci. Ainsi, son rôle est sans arrêt re-défini par les différents développements au sein de l'organisation.

Le communicateur a le rôle d'intervenir sur l'organisation afin de renforcer la dynamique communicationnelle de l'entreprise, enjeu stratégique de celle-ci (de Saint-Georges, 2010).

2.3. Relations collectives

Les relations collectives sont présentes en Belgique depuis le début du XXème siècle. Celles-ci ont évolué mais restent prégnantes dans les organisations du secteur marchand et non-marchand, privé ou public. Un cadre formel est donné par une législation en vigueur. De plus, des concepts fort tels que la confiance organisationnelle ou le dialogue social sont monnaie courante lorsqu'on entend parler de syndicalisme. Dès lors, il apparaît opportun de poser un cadre, face à notre problématique incluant les relations collectives au sein de la Zone de secours Hainaut Centre, afin de comprendre le contexte dans lequel les relations syndicales sont apparues et amener une compréhension de la situation actuelle.

2.3.1. Brève présentation des syndicats en Belgique

Les relations collectives, représentées par les syndicats, sont apparues en Belgique en 1921 (Faniel, 2017). Il s'agit du pays de l'Union européenne présentant un taux de syndicalisation élevé et en augmentation. Contrairement à d'autres pays, le syndicalisme belge couvre différents aspects de la vie du citoyen, une mutualité, une caisse chômage, une défense professionnelle, qu'elle soit individuelle ou collective (Faniel, 2017).

Trois syndicats sont présents en Belgique, chacun ayant leur filière régionale, linguistique. Depuis 1945, aucun nouveau syndicat n'est apparu sur la scène syndicale aux côtés de la CGSLB, de la CSC et de FGTB (Faniel, 2017).

Les relations syndicales sont présentes en entreprise, autant que dans la vie quotidienne. Des instances de négociation ont été mises en place pour veiller au bien-être des personnes. Ces négociations, de façon globale, ont lieu tous les deux ans pour essayer de conclure des A.I.P., des accords interprofessionnels. Ensuite, des C.C.T., des conventions collectives de travail, peuvent être conclues selon le secteur (Faniel, 2017).

Un travail de compromis a lieu entre syndicat et patronat car les deux partis doivent marquer leur accord lors de la conclusion des accords interprofessionnels et des conventions collectives de travail (Faniel, 2017).

2.3.2. Syndicalisme et politique

Les syndicats ont obtenu des partis politiques belges une place institutionnelle dès la fin du XXème siècle. Ils ont eu, dès ce moment, l'opportunité de participer, avec légitimité, aux instances, par exemple de sécurité sociale (Faniel, 2017). Le 14 décembre 1937, un arrêté royal prévoit la première forme d'un statut syndical des fonctionnaires. Il s'inscrit dans la continuité du statut Camul octroyant des congés syndicaux. L'arrêté précité prévoit les premiers comités du personnel paritaires relatifs aux fonctionnements des services et des conditions de travail. Un véritable statut syndical verra le jour le 11 juillet 1949 dans un arrêté du régent fixant le statut syndical des agents de l'État. Ce dernier va déterminer, d'une part le régime juridique des délégués syndicaux, mais également les modalités d'action (Jacob, 2010).

2.3.3. Le statut syndical dans le secteur public

Le statut syndical, au sens de texte de loi, n'a pas évolué depuis 1974 dans le secteur public. Celui-ci n'est entré en vigueur que le 1er décembre 1984 suite à un arrêté d'exécution. Celui-ci repose sur l'arrêté royal du 19 décembre 1974, organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités. Il est perçu comme "un élément centralisateur du secteur public belge" (Jacob, 2001). Il va préciser les modes de relations entre les représentants de l'employeur et les représentants des travailleurs par deux moyens : la négociation et la concertation.

Les relations collectives au sein du secteur public ont tout de même évolué avec le temps. C'est en 1966 que le gouvernement reconnaîtra la nécessité de la mise en place d'une négociation collective, plutôt que, comme prévu précédemment, une consultation. Dans les faits, la négociation était déjà présente depuis le début des années 60 (Jacob, 2001).

Ni la concertation, ni la négociation ne sont définies dans l'arrêté susmentionné de 1974. La négociation sous-tend l'aboutissement d'un compromis, la recherche de solutions acceptables par les deux parties. Le second article de l'arrêté prévoit quelques matières que celle-ci doit traiter, notamment les réglementations de base et les droits minimaux. Celle-ci,

lorsqu'elle aboutit, donne lieu à un protocole regroupant les avis des différentes parties présentes. L'acte n'a pas de valeur juridique mais a bien la valeur d'un engagement politique.

La concertation, pour sa part, relève plutôt de la consultation d'avis avant les prises de décision. Ces avis sont notifiés dans le procès-verbal de la réunion et n'ont ni valeur juridique, ni engagement politique (Jacob, 2001).

2.3.4. Des comités de négociation

Dans les comités de négociation, une hiérarchisation des débats est prévue. Selon le comité dans lequel on se trouve, l'interlocuteur sera différent.

Le Comité A est prévu pour des matières exclusives, celles-ci se retrouvent dans l'accord intersectoriel 2001-2002 et trait à ce qui porte aux droits minimaux, à la sécurité sociale, au statut syndical, etc. Il a une mission de coordination. Le Premier Ministre y préside.

Le Comité B négocie, pour sa part, des mesures ayant un impact sur le personnel d'au minimum deux secteurs d'activité. Les matières traiteront notamment du personnel des services publics nationaux, régionaux et communautaires. Il sera présidé par le Ministre de la Fonction Publique.

Le Comité C négocie pour le personnel d'un secteur particulier. Il est présidé par le Ministre de l'Intérieur. (Jacob, 2001)

Des comités de négociation peuvent être créés au sein des organisations afin de traiter des matières propres à la vie organisationnelle.

2.3.5. Des comités de concertation

Le processus de concertation n'est pas clairement défini dans l'arrêté royal du 19 décembre 1974. Il est mis en parallèle au processus proposé pour la négociation.

Néanmoins, un comité supérieur de concertation a été créé par le roi. Celui-ci est établi en parallèle du comité de négociation et ses matières sont établies par le président dudit comité. Des comités spécifiques et/ou intermédiaires peuvent également être prévus.

Chaque comité de secteur doit créer un comité de concertation de base. Il sera notamment compétent pour les matières liées au bien-être au travail (Jacob, 2001).

2.3.6. De la représentativité syndicale

Le secteur public ne prévoit pas d'élections syndicales depuis 1963. Ainsi, la notion de représentativité des organisations syndicales a été prévue dans l'arrêté royal de 1974, en lien avec l'agrégation des organisations syndicales et le détail des procédures des dispositifs prévus légalement.

Afin de garantir un certain niveau de compétences et connaissances, les organisations syndicales, pour siéger au sein des Comités A, B ou C, doivent être représentées au Conseil National du Travail, avoir une action au niveau national et représenter toutes les catégories de personnel.

Toute personne siégeant dans un comité supérieur a la possibilité de siéger dans un comité ayant un moindre impact au niveau national.

Il n'existe que trois organisations syndicales répondant aux critères fixés :

- La Centrale générale des services publics (CGSP)
- La Fédération des syndicats chrétiens des services publics (FSCSP)
- Le Syndicat libre de la Fonction Publique (SLFP).

Les organisations syndicales ont la liberté dans la désignation des délégués dans les différents comités syndicaux. Il y a lieu, tout de même, de distinguer trois types de délégués syndicaux :

- Les dirigeants responsables : ils agissent pour l'organisation syndicales. Ils sont détenteurs d'une carte de légitimation.
- Les mandataires permanents : il s'agit de membre du personnel de l'organisation qui prennent part à la défense des intérêts du personnel de manière régulière. Ils sont désignés comme tel par l'organisation syndicale.
- Les délégués syndicaux : il s'agit de membres du personnel participant aux comités de l'organisation sur convocation. Ils obtiennent une dispense de service ou un congé syndical afin de pouvoir remplir leur

mission syndicale, tel que prévu dans l'arrêté royal de 1974 (Jacob, 2001).

2.3.7. Confiance organisationnelle

Dans les relations de groupe, la confiance est “un catalyseur du collectif”, autant que les conditions de travail. La confiance informationnelle représente la façon dont les autres membres du groupe vont percevoir l'information, sa qualité et sa valeur (Ely, 2015). La confiance représente la base, le ciment des négociations entre les partenaires sociaux et les représentants de l'autorité. Elle va permettre de donner une stabilité et une durabilité sur les différents accords trouvés entre les partis. Dans le cas où la confiance n'est pas présente, des situations de blocage peuvent apparaître et amener des comportements défensifs de la part des intervenants. Mais cela peut également avoir des répercussions au niveau des travailleurs de l'organisation. Cette dernière aura alors plus de difficultés à faire face au changement et à s'adapter. Le sentiment de fiabilité et de sécurité par rapport aux comportements de l'autre partie est essentiel afin de maintenir un dialogue social serein qui se base sur la confiance (Le Flanchec, Rojot, Voynet Fourboul, 2006).

2.3.8. Dialogue social et entreprise démocratique

Lévy, cité par Zara (2021) ; dans son ouvrage Cyberdémocratie, perçoit la démocratie comme la matérialisation de l'intelligence collective. Néanmoins, l'entreprise démocratique est assimilée à de l'autogestion. Les salariés ont alors le pouvoir de décision collectif. Or l'intelligence collective prévoit une réflexion collective. Le dialogue social s'inscrit dans cette poursuite d'intelligence collective. La stratégie est au pouvoir des dirigeants d'une organisation. Mais un travail de réflexion, de consultation et de concertation est vecteur de l'intelligence collective et permet une plus grande durabilité (Zara, 2021).

Néanmoins, Giraud (2013) met en avant que des techniques patronales peuvent être utilisées afin de limiter l'action syndicale au sein des organisations. Le principal enjeu qu'il met en évidence pour les responsables de l'organisation est la revalorisation du travail des salariés. Allant plus loin que la simple augmentation salariale, cela comprend à la fois de la

consultation des salariés dans des décisions organisationnelles, par exemple par des enquêtes, mais également la connaissance, pour un responsable de son personnel. Grâce à cela, des liens de confiance peuvent se créer entre les salariés et la hiérarchie. Par le fait de se sentir écoutés et compris dans leurs doléances, les membres du personnel seraient plus enclins à discuter de ce qui ne leur convient pas au sein de l'organisation à leur responsable plutôt que de passer par leur syndicat. Ainsi, le mode de gestion du personnel est un vecteur important dans les relations au sein d'une organisation. Dans cette gestion du personnel, des outils apparaissent afin de pouvoir se concentrer sur les points alarmants ayant une incidence sur le climat social de l'organisation. Des audits sociaux dont vont résulter des tableaux de bords sociaux peuvent ainsi aider à se rendre compte des services où la tension sociale est forte présente, mais également à voir les services qui seraient plus enclins à adopter une attitude positive face au changement. Ces tableaux de bord permettent d'orienter la stratégie de l'organisation et aident également à donner un argumentaire plus « humain » là où la technique prend souvent le pas sur l'homme.

Dans les relations syndicales, l'important est de sortir du rapport de force perpétué depuis des années par l'image opposant patronat aux syndicats. Il est important de trouver une certaine facilité d'échanges entre les deux parties. Pour parvenir à cela, une position d'écoute est essentielle afin de construire un climat de confiance. Une implication dans la prise de décision et une écoute des revendications permet aux deux parties de travailler de manière collaborative, tout en gardant leur légitimité (Giraud, 2013).

2.4. Pouvoir

Les relations collectives ayant été présentées par rapport au système belge en place et la législation qui les encadre, il est important de noter qu'un processus de négociation, au-delà de ce qui est régi par les textes légaux, est mis en œuvre par les partenaires sociaux. Cela peut être implicite selon les us et coutumes, les habitudes présentes ; ou explicite par des accords formels présents (Reynaud, 1999).

Le pouvoir « (...) implique toujours la possibilité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes. » (Crozier & Friedberg, 1977)

Les acteurs, collectivement et individuellement, essaient continuellement d'améliorer leurs positions de pouvoir en utilisant de manière stratégique les zones d'incertitudes qu'elles peuvent contrôler. (de Saint-Georges, 2010)

L'organisation est un ensemble de conduites en interactions au travers des stratégies de coopération-conflictuelle et des relations de pouvoir entre acteurs (Defourny, 1991)

Reynaud : régulations de systèmes (1989) : façon dont les jeux de pouvoir s'équilibrent

- Régulation autonome : régulation informelle --> initiatives (tâches et personnes)
- Régulation de contrôle : régulation formelle --> tâche à produire et à coordonner
- Régulation conjointe : régule les processus d'équilibration de l'ensemble des régulations précédentes

Afin de répondre à un état d'anomie, il faut, selon Durkheim (Reynaud, 1999), retrouver une communauté qui fixera les règles par le biais de représentants, notamment les représentants syndicaux.

L'organisation est vue par Crozier et Friedberg (1977) comme

le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage et du calcul. Mais elle n'est pas davantage l'instrument d'oppression qu'elle apparaît à ses détracteurs, car ces relations conflictuelles ne s'ordonnent pas selon un schéma logique intégré. Elles constituent le

moyen pour d'innombrables acteurs de se manifester et de peser sur le système et sur leurs partenaires même si c'est de façon très inégale.

Il est important de notifier que l'homme a toujours une marge de liberté d'action, peu importe la grandeur de cette marge. L'entreprise sera donc toujours liée au contexte, comprenant des opportunités et des menaces pour les acteurs (Crozier & Friedberg, 1977). Néanmoins, la marge de liberté est limitée. Les acteurs « *sont des construits sociaux et non des entités abstraites.* » (Crozier & Friedberg, 1977).

2.4.1. Le pouvoir au sein d'une organisation

L'organisation est perçue comme un système qui va émettre des prescriptions, des contraintes sur les acteurs. Ces derniers ne sont jamais totalement libres au sein de ce système. Mais ce système est également influencé et corrompu par les jeux de manipulation mis en place par les acteurs (Crozier & Friedberg, 1977)

Les acteurs, collectivement et individuellement, essaient continuellement d'améliorer leurs positions de pouvoir en utilisant de manière stratégique les zones d'incertitudes qu'elles peuvent contrôler. (de Saint-Georges, 2010)

Crozier et Friedberg (1977) mettent en avant que les hommes, dans l'organisation, s'adaptent aux circonstances et jouent sur celles-ci de façon active. Des contraintes peuvent être détournées afin de se protéger contre leur supérieur hiérarchique.

« Les conduites des partenaires vont s'influencer profondément les unes les autres en fonction des péripéties de la négociation » (Crozier & Friedberg, 1977). Les hommes vont donc mettre en place des stratégies afin, d'une part, d'obtenir des opportunités selon leurs projets, mais d'autre part également afin d'augmenter leur marge de liberté (Crozier & Friedberg, 1977).

2.4.2. Le pouvoir et les acteurs

Le pouvoir est le fondement de tout construit social afin d'amener une stabilité. Le construit social se constitue par un ensemble de relations dans un contexte donné. Si nous reprenons la définition de pouvoir comme précitée

par Crozier & Friedberg, celle-ci nécessite obligatoirement une relation entre les acteurs. Leur définition est donc plus clairement déterminée comme

« Le pouvoir est donc une relation, et non un attribut des acteurs. Il ne peut se manifester – et donc devenir contraignant pour l'une des parties en présence – que par sa mise en œuvre dans une relation qui met aux prises deux ou plusieurs acteurs dépendant les uns des autres avec l'accomplissement d'un objectif commun qui conditionne leurs objectifs personnels. » (Crozier & Friedberg, 1977)

Pour les auteurs (1977), la relation de pouvoir est définie selon quelques caractéristiques bien particulières :

- Elle est *instrumentale* au sens où les acteurs, dans la relation de négociation induite, vont mettre en œuvre des ressources afin de parvenir à leur but ;
- Elle est *non transitive*. Une personne ne peut exiger une action d'une autre personne sans la relation de pouvoir qui les lie ;
- Elle est *réciproque* car la négociation nécessite un échange ;
- Elle est *déséquilibrée*. L'échange doit être en faveur de l'une des deux parties afin de créer de la négociation et que la relation de pouvoir s'institue. Cela ne veut néanmoins pas dire que l'autre est totalement démunie face à la situation.

Le résultat d'une relation de pouvoir sera déterminé, entre les acteurs par leur capacité d'action respective, à savoir les ressources mises en place, les forces et les atouts afin d'obtenir un certain comportement de la part de l'autre partie.

Le rapport de force entre les deux parties sera fonction de la marge de liberté, acceptation ou refus des demandes, dont les parties dispose afin d'atteindre leur objectif.

Un acteur pourra également influencer la relation de pouvoir grâce à l'imprévisibilité de son comportement, c'est-à-dire par rapport à la zone d'incertitude qu'il va créer. La négociation tendra alors à maîtriser cette

imprévisibilité et à diminuer cette zone d'incertitude (Crozier & Friedberg, 1977)

2.4.3. Le pouvoir et l'organisation

L'organisation va servir de contrainte pour les relations de pouvoir entre les acteurs. Elle va limiter leur champ d'action. Pouvoir et organisation sont intimement liés.

« Des acteurs sociaux ne peuvent atteindre leurs objectifs propres que grâce à l'exercice de relations de pouvoir ; mais en même temps, ils ne peuvent disposer de pouvoir les uns sur les autres qu'à travers la poursuite d'objectifs collectifs dont les contraintes propres conditionnent très directement leurs négociations. » (Crozier & Friedberg, 1977).

De plus, les règles en place dans l'organisation vont déterminer les lieux où les relations de pouvoir vont se développer. Des zones d'incertitudes organisationnelles vont être créées par ces règles et les acteurs vont tenter de contrôler ces dernières afin d'atteindre leurs objectifs propres.

Crozier & Friedberg (1977) mettent également en avant le fait que l'organisation va régulariser les relations de pouvoir entre les individus par la diminution de la marge de liberté de l'individu par les réglementations en vigueur et influence, par ce fait, les stratégies des acteurs.

Au sein d'une organisation, ils distinguent quatre types de pouvoirs correspondant aux quatre types de source d'incertitude (Crozier & Friedberg, 1977) :

- Celles liées à l'expertise, c'est-à-dire à la maîtrise d'une compétence particulière et à la spécialisation fonctionnelle ;
- Celles liées aux relations entre l'organisation et son environnement. L'environnement est à entendre, d'une part comme source afin d'obtenir les ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation, ressources tant matérielles qu'humaines, et d'autre

part, environnement économiquement intéressant pour la survie de l'organisation.

- Celles liées à la maîtrise de l'information et de la communication. Selon les informations transmises, les actions de récepteur de la communication sont influencées.
- Celles liées aux règles organisationnelles générales. Il s'agit d'un construit et peut être une réponse de la direction aux sources de pouvoir précitées dans l'organisation. Les règles sont présentes afin de limiter, voire de supprimer les sources d'incertitude mais elles en créent d'autres. Les organigrammes, par exemple, permettent de mettre en avant la marge de manœuvre de certaines personnes et de réaliser les autres sources de pouvoir parallèlement à ce qui est mis en place de manière officielle.

2.4.4. Les régulations

La régulation est définie comme « l'ajustement, conformément à quelques règle ou norme, d'une pluralité de mouvements ou d'actes et de leurs effets ou produits que leur diversité ou succession rend d'abord étranger les uns les autres » (Universalis, 2021). Elle est donc le résultat dynamique d'un suivi de règles fixées. (Reynaud, 1989).

En organisation, nous retrouvons, afin de réguler les comportements des individus, d'une part des règles formelles, prescrites par l'autorité qui seront principalement présentes afin de résoudre des conflits ; et d'autre part des règles informelles organisant la vie quotidienne des travailleurs. La première catégorie de règles est ce qu'on appelle les régulations de contrôle. La seconde représente les régulations autonomes. Les deux types de régulations ne sont pas nécessairement dans la lignée l'une de l'autre. Lors de l'analyse d'une organisation, il est important de se rendre compte de la pluralité de régulations qui la constituent (Reynaud, 1999).

Déjà lors des études menées par Elton Mayo (Reynaud, 1999), une distinction se créait entre l'organisation formelle et informelle du groupe étudié. Le rapport formel répondait davantage à une logique de coût et de productivité,

alors que le rapport informel, pour sa part, répondait à une logique de sentiments et d'affectivité. Les deux types de régulations étaient menées par des valeurs et des croyances profondes qui guidaient les comportements. Si des valeurs peuvent se retrouver dans les deux types de régulations, leur importance diffère et c'est cela qui va guider les comportements. Néanmoins, comme Reynaud (1999) le met avant, les deux types de régulation peuvent répondre à une logique d'efficacité pour le bien de l'entreprise.

Les régulations ne se basent pas sur l'existence d'une affection commune à tous les membres du groupe, mais plutôt sur les enjeux de pouvoir qui vont ressortir de la rencontre de la régulation autonome et de la régulation de contrôle (Reynaud, 1999). L'existence des deux régulations est liée à la condition de la création spécifique d'une relation entre un groupe et ceux qui veulent la régler de l'extérieur.

Au-delà des fonctions supportées dans l'entreprise, les régulations s'établiront selon les objets sur lesquels elles portent. Regroupant un ensemble d'acteurs au sein de l'organisation, elles forment un acteur collectif ayant une vision stratégique qui vient s'inscrire dans le jeu social.

2.4.5. Les régulations autonomes

Les régulations autonomes reprennent les règles informelles régissant les groupes sociaux au sein de l'organisation qui vont aider au travail de collaboration, aux procédures effectives, ainsi qu'aux prises de décision tout en agissant de manière rationnelle (Reynaud, 1999).

La régulation autonome, c'est-à-dire informelle, étudie la façon dont les comportements vont se réguler selon une logique plus affective qui cherchera à répondre aux valeurs internes définies dans l'organisation et à répondre aux besoins sociaux des individus.

Les régulations autonomes vont tenter de contrer les régulations de contrôle. Elles vont au-delà de la simple organisation d'échanges sociaux. C'est une réponse aux régulations mises en place par la direction afin de limiter leur autonomie.

Elle est constituée d'un ensemble de règles et de comportements appris comme des normes sociales par les membres d'un groupe.

2.4.6. Les régulations de contrôle

Les régulations de contrôle visent principalement les règles officielles émanant de la direction, ou toute autre personne incarnant l'autorité (Reynaud, 1999). Ces règles vont se baser sur des contraintes externes, le marché du travail et les coûts notamment, afin de faire survivre l'organisation.

Comme précité, les régulations de contrôle ne se limitent pas qu'à l'établissement de règles formelles pour les besoins économiques de l'organisation, mais elles visent également à limiter la zone de liberté des travailleurs dans l'entreprise, raison pour laquelle Reynaud a décidé baptiser ce type de régulation, la *régulation de contrôle*.

Si elle cherche à s'inscrire majoritairement dans des réglementations officielles, sa principale caractéristique est « de peser de l'extérieur sur la régulation d'un groupe social » (Reynaud, 1999)

2.4.7. La régulation conjointe

La régulation conjointe est le résultat de négociation entre autorité et syndicats sur l'établissement de règles (Reynaud, 1999).

Elle s'insère dans la régulation de contrôle, voulant impacter le travail des acteurs de l'organisation. La régulation conjointe peut, néanmoins, se baser sur les régulations autonomes afin de tenter de les rendre traditionnelle pour le métier.

Elle n'est pas nécessairement fixée sur un projet commun, une idéologie transportant les acteurs, mais elle repose davantage sur des rapports de méfiance et d'incertitude, en tenant compte des pouvoirs de l'autre (Reynaud, 1999).

Comme cité précédemment, la régulation est un résultat dynamique. En ce sens, le résultat qui en ressort, le compromis entre les parties, n'est pas définitif. Il est amené à évoluer et à s'ajuster. Cela peut être le cas lorsque les pouvoirs entre deux groupes présents se modifient (Reynaud, 1999).

La régulation conjointe, par la stratégie des acteurs, va tenter de régler l'ensemble de l'activité pertinente, soit les règles du jeu (Reynaud, 1999).

2.4.8. La régulation sociale

La régulation sociale s'intéresse aux mécanismes sociaux qui vont permettre de conserver une stabilité entre les différents membres d'un groupe. La régulation sociale s'articule principalement autour de trois dimensions dans un processus dynamique. (Reynaud, 1989)



Les trois dimensions ((Reynaud, 1989) sont :

- *l'acteur*, à savoir la personne qui va effectuer une action ;
- *l'action collective*, à savoir l'action commune qui va engager l'ensemble des acteurs dans le projet, vers une finalité. Sur base de régulation collective, les acteurs vont se coordonner afin de mener à bien un projet particulier ;
- *la règle*, à savoir ce qui va réguler les interactions sociales selon la finalité définie.

Si nous nous intéressons plus particulièrement à la dimension qu'est la règle, il est à noter que celle-ci a une valeur symbolique. Elle va définir l'identité d'un ensemble social, selon un projet bien particulier. Il s'agit de ressources dont disposent les individus afin de mobiliser les différents acteurs vers l'action collective. La règle est strictement liée à la finalité qui anime le groupe, et est ainsi définie dans une approche systémique. L'ensemble des règles liées entre elles demandent une certaine cohérence.

Autour de ces 3 pôles, l'activité de régulation va se créer. Elle peut se faire via trois mécanismes principaux : la sanction, l'accord et la légitimité.

Selon la stratégie qu'ils poursuivent, les acteurs peuvent choisir d'adhérer ou non à certaines règles afin de légitimer leurs actions. A partir de ce moment-là, les règles et la façon dont elles seront déterminées devient un enjeu stratégique dans la conception du jeu social. Le jeu social va permettre aux acteurs de combattre leurs intérêts selon les règles préétablies ou en tentant de modifier celles-ci. (Reynaud, 1989)

La régulation sociale est centrale en organisation. Elle permet de garder une stabilité dans le système social particulier qu'est une entreprise. L'organisation est constamment sous le fief de mécanismes de régulations et ceux-ci peuvent amener un déséquilibre entre pouvoir et domination. Cela peut amener une instabilité par l'affaiblissement ou la disparition de règles prédéfinies dans l'espace organisationnel (Reynaud, 1989).

2.4.9. Régulations et culture

Reynaud (1999) relie le concept de culture d'entreprise aux régulations. En effet, il définit la culture d'entreprise comme étant « à la fois capital de tradition qui crée un climat et dessine une physionomie, manière de faire, règles et normes qui déterminent les procédures, mais aussi les capacités ; voire capital de valeurs communes ou disputées ».

Il souligne néanmoins que les régulations ne sont pas nécessairement cohérentes et sont plutôt perçues comme une accumulation de résultats. Cela peut transparaître dans les rôles des acteurs ou dans les pratiques hétérogènes.

De plus, les régulations sont les compromis entre les régulations de contrôle et les régulations autonomes. L'autonomie des groupes n'est pas opposée à un résultat commun au sein d'une organisation (Reynaud, 1999)

Ainsi, les régulations permettent de mieux analyser la culture d'entreprise développée (Reynaud, 1999).

2.4.10. La confiance

La confiance est régulièrement perçue comme indispensable à l'action collective (Dupuy & Torre, 2004). Elle sert de base à l'élaboration des relations sociales.

La confiance ne prend son sens qu'en période d'incertitude. Si nous nous intéressons plus spécifiquement à la relation de confiance interpersonnelle, celle-ci repose sur « un apprentissage fait d'engagements mutuels, de signes que l'on donne à l'autre pour justifier sa confiance » (Dupuy & Torre, 2004). Par cette relation établie, nous diminuons la zone d'incertitude de l'autre et nous diminuons notre liberté de conduite car nous communiquons sur nos réactions. La confiance s'acquiert de manière personnelle et ne peut se transmettre. A partir du moment où cette dernière est brisée, elle ne peut plus revenir. Cette idée s'oppose au concept de réputation mis en avant par Kreps, tel que cité par Dupuy & Torre (2004). La réputation est quelque chose qui s'acquiert et qui se transmet. Elle repose sur une logique circulaire « qui oblige la partie à qui l'on fait confiance à l'honorer dans la seule mesure où,

si elle en abuse, elle se prive des opportunités futures d'engager des transactions profitables ». La réputation est donc vu comme un élément constitutif de la notion de confiance (Dupuy & Torre, 2004).

En organisation, la confiance se construit dans un contexte bien particulier. La confiance organisationnelle est vue comme la continuité de la confiance interpersonnelle au profit du collectif et du bien commun.

2.4.11. La légitimité

Les règles du jeu définies dans un contexte bien particulier sont une construction sociale qui vont amener une stabilité par la légitimité reconnue par les acteurs (Reynaud, 1999). Cela ne les fige pas dans le temps. Cela indique simplement leur caractère normatif à un moment donné. La modification des règles du jeu sera une décision collective.

La légitimité est donc liée à une entreprise sociale comme le souligne Reynaud (1999). Au-delà de l'avantage du respect de la règle, elle est un élément propre d'un projet d'action reliant les membres d'une communauté. La légitimité la reconnaîtra comme actuellement retenue, au-delà de la question de la meilleure décision possible. La légitimité « n'est qu'un état du processus de constitution ou d'effritement d'un système social » (Reynaud, 1999). Elle n'est donc pas statique. Elle peut se gagner comme se perdre.

La légitimité s'acquiert par deux moyens : par le résultat et par le bon fonctionnement des reconnaissances mutuelles.

Dans le jeu social, la stratégie s'attardera sur la question de la légitimité, sur sa création ou sur celle préexistante.

Lors de prises de décision, de reconnaissance mutuelle des règles du jeu, l'acteur cherche à mettre en place une convention commune de légitimité afin que la décision prise soit acceptée (Reynaud, 1999). Cela se prouve par une consultation préalable et, par la suite, dans la pratique. La légitimité est donc, à la fois, le fruit d'une interaction, mais également une condition. Ces interactions peuvent prendre la forme de négociations (Reynaud, 1999).

2.4.12. L'intelligence collective

De nombreux termes sont utilisés afin de décrire les relations humaines au sein d'une organisation. Le but de l'intelligence collective est que "la performance collective soit supérieure à la somme des performances individuelles" (Zara, 2021). La réunion des compétences et capacités de chacun se rejoint autour d'un objectif commun afin de créer un collectif et travailler ensemble. Le but de cette forme de management est la co-construction.

La complexité d'une organisation, c'est-à-dire sa diversité et l'interaction entre ses éléments vont créer une nécessité de faire collaborer plusieurs expertises dans le système qu'est l'organisation (Zara, 2021). Ce mode de management de co-construction doit s'inscrire dans les valeurs de l'organisation afin de guider les différents comportements au sein de l'entreprise (Zara, 2021). Ces comportements matérialisent une culture d'entreprise se basant sur une série de valeurs définies (Zara, 2021).

Zara (2021), dans son ouvrage sur l'intelligence collective, distingue trois types de conflits.

- Le conflit de valeurs va amener une opposition dans les idées des intervenants. Il est rare de trouver un compromis car il n'y a pas d'accord sur l'objectif à atteindre. Une décision unilatérale doit donc être posée à un moment afin de cesser le conflit.
- Le conflit d'idées est une vision divergente sur l'interprétation des faits. La façon d'atteindre l'objectif visé n'est pas perçue de la même façon et amène une discordance. Il est néanmoins possible, par l'échange d'arguments collectifs, la réflexion collective, de trouver un consensus.
- Le conflit relationnel se concentre sur la forme, plutôt que sur le fond. Les valeurs et les idées sont communes aux parties en conflit mais il y a un désaccord sur la façon de parvenir à l'objectif.

Selon le type de conflit présent, la réponse apportée sera différente.

Niveau d'action	Conflits dominants	Réponse
Stratégie Décision/ Orientation/ Vision <i>Top Management</i>	Valeurs	Le leader décide seul sans tenir compte des consensus qui émergent pendant la réflexion
Moyens/ Organisation Adaptations des systèmes, organisation, processus <i>Management intermédiaire</i>	Idées	Le leader décide seul, mais il peut tenir compte du consensus pour préparer le micro-changement
Opérations Mise en œuvre de la décision, Activités courantes <i>Management de proximité</i>	Relationnels	Le manager utilise des techniques relationnelles de communication et de management : conduite d'entretiens, gestion des conflits, gestion des personnalités difficiles...

Zara, 2021, p. 113

Reynaud (1999) met en avant que le management participatif ne met pas fin aux régulations autonomes et de contraintes mises en place au sein de l'organisation. Il est impossible pour tous les salariés, dans les systèmes managériaux actuels, de s'exprimer. Une redistribution des initiatives, des sanctions et des contrôles a lieu.

2.5. Articulation des concepts développés

L'organisation est un lieu complexe. Si nous reprenons la définition de Crozier et Friedberg (1977), ils définissent le contexte organisationnel comme

« un ensemble de relations qui, formant le vécu des acteurs, témoignent des stratégies qu'ils poursuivent dans ce contexte les uns à l'égard des autres, et renvoient aux relations de pouvoir sur lesquelles se fonde le construit se fonde les ateliers. »

Ces relations nécessitent une communication interne au sein même de l'organisation, que ce soit dans les relations de pouvoir ou dans les relations interpersonnelles.

Dans ce contexte organisationnel s'ajoute un élément déterminant à la vie organisationnelle : les relations collectives. Les syndicats sont présents en Belgique et participent activement à la vie de l'entreprise. Dans le secteur public, au sein même de l'organisation, cela passe notamment par des comités officiels comme les comités de concertation et de négociation. Mais cela a lieu également tous les jours dans les relations de pouvoir entre les groupes institués au sein de l'organisation et l'autorité.

2.5.1. La confiance

Si De Saint Georges (2006) met en évidence que la communication interne va permettre d'amener de la légitimité aux actions et stratégies mises en place au sein de l'organisation, la confiance sera également très importante.

Comme le met en avant Ely (2015), la confiance, par la transmission des informations et la perception de celles-ci, sera perçue comme un « catalyseur du collectif ». Elle est alors vue comme la base nécessaire à une négociation afin d'amener de la stabilité et de la durabilité dans les accords trouvés.

Mais la stabilité, comme le montrent Crozier et Friedberg (1977) va nécessiter un construit social qui sera amené par les relations de pouvoir au sein de l'organisation.

La relation qui va être amenée sera le rapport de force avec comme enjeu la capacité d'action respective de chaque partie selon les objectifs fixés (Crozier & Friedberg, 1977). La zone d'incertitude sera un élément central de cette relation car, afin de gagner en capacité d'action, il faudra réduire le champ d'imprévisibilité d'action de l'autre partie, et pour cela, diminuer la zone d'incertitude. Il s'agit de tout l'enjeu des négociations, maîtriser au plus possible, la zone d'incertitude de l'autre partie.

Néanmoins, l'organisation, par les contraintes qu'elle met en place, va influencer les relations de pouvoir au sein de l'organisation (Crozier & Friedberg, 1977).

Reynaud (1999), pour sa part, souligne que la régulation conjointe repose sur les rapports de force et de méfiance autour d'un projet commun. Mais Dupuy et Torre (2004), de leur côté, mettent en avant la nécessité de confiance dans l'élaboration de relations sociales. S'ils reprennent la diminution de la zone d'incertitude telle qu'avancée par Crozier et Friedberg, ils soulignent que la confiance est « un apprentissage fait d'engagements mutuels, de signes que l'on donne à l'autre pour justifier sa confiance ».

2.5.2. Les règles

Les régulations conjointes sont le résultat d'un échange entre les représentants des travailleurs et les représentants de l'employeur. Si elles s'insèrent dans les régulations de contrôle car elles auront un impact externe sur le travail des salariés, elles s'inspirent tout de même des régulations autonomes instituées dans l'organisation.

Cela est le résultat d'un processus de régulation sociale. La régulation sociale va mettre en lien trois dimensions autour d'un projet : les acteurs, les règles et l'action collective.

Elle va permettre de garder une stabilité au sein de l'organisation par son incidence sur la relation pouvoir – domination constamment présente. Crozier et Friedberg (1977) soulignent néanmoins que l'organisation va venir réguler les relations de pouvoir entre les individus. Elle va diminuer les capacités d'action des personnes et influencer les stratégies mises en place par ces derniers.

De Saint Georges (2006) met en lumière qu'en plus des régulations présentes au sein d'une organisation, la communication interne va permettre de réguler les actions des travailleurs en travaillant, notamment, sur l'identité de l'entreprise et l'interprétation possible des informations transmises. Crozier et Friedberg (1977) mettaient également en avant le pouvoir associé à la maîtrise des informations et à la communication mise en place.

2.5.3. La culture

Cobut rappelle que les valeurs permettent aux travailleurs d'évaluer leurs priorités au sein de l'organisation afin d'atteindre leurs objectifs et leur mission. Il s'agit d'un cadre de référence pour ces derniers. Les valeurs clairement définies par la ligne hiérarchique sont empreintes d'une certaine régulation de contrôle telle que définie par Reynaud.

La culture d'entreprise pour Reynaud (1999) est constituée, d'une part des traditions, des règles et procédures qui vont instituer la façon de travailler. Mais c'est également vu comme les capacités, les valeurs qui sont présentes au sein de l'organisation.

Reynaud met en avant dans ses théories les différents types de régulations possibles. Il souligne que les régulations s'inscriront principalement dans les enjeux de pouvoir dont vont ressortir des régulations conjointes.

Cobut et Lambotte (2011), de leur côté, démontrent qu'il peut y avoir plusieurs cultures au sein d'une organisation. La culture dominante est accompagnée de sous-cultures. Celles-ci ne posent pas de souci quand elles sont en phase avec la culture dominante ou qu'elles la soutiennent. Mais il peut arriver que les sous-cultures soient en conflit avec la culture dominante. Des conflits peuvent alors voir le jour, notamment dans la prise de décision ou dans les actions posées. Des jeux de construction d'un point de vue politique et culturel vont alors voir le jour afin d'influencer la structure de l'organisation (Crozier & Friedberg, 1977).

La communication interne, par son rôle transversal, sera amenée à véhiculer les valeurs de l'entreprise. Les communicateurs vont avoir le challenge de mettre en place une communication harmonieuse sur base des valeurs définies par l'organisation (Farazdaghi, & Cobut, 2012).

La régulation sociale, comme avancée par Reynaud (1989), va tenter d'amener une stabilité au sein de l'organisation en réunissant trois dimensions autour d'un projet commun : les acteurs, la règle et l'action collective. Ces trois éléments sont nécessaires afin de conserver un équilibre entre le jeu de pouvoir et de domination présent en entreprise.

2.6. Modèle théorique et hypothèse

Après avoir exposé notre état de l'art, il apparaît que les concepts de culture d'entreprise associés aux valeurs, de communicateur, de confiance et de régulation sociale sont au cœur de notre cadre théorique développé.

Notre hypothèse se construit comme suit : *La gestion de la communication interne, le développement de la confiance organisationnelle ainsi que les valeurs et la culture d'entreprise ont des impacts sur la régulation sociale et la stabilité au sein d'une organisation.*

Dès lors, le modèle d'analyse sera construit autour des axes principaux suivants :

- Les valeurs et la culture d'entreprise (2.2.4) telles qu'abordées par Cobut agissant comme cadre de référence pour les membres d'une organisation et se retrouvant à différents niveaux de l'organisation, dans les us et coutumes quotidiennes, dans les valeurs et les normes de fonctionnement et dans les croyances fondamentales.
- La place de la communication interne et sa gestion par le communicateur (2.2.2. & 2.2.3.) comme développé par Cobut et Lambotte, mettant en avant les différents rôles attendus du communicateur en organisation et les enjeux que cela représente. Les différents rôles, à savoir ceux de stratège, de coach, de formateur, de traducteur auront un rôle de coordination dans la communication des différents managers afin de maintenir et conserver une cohérence dans la transmission des messages, tout en aidant les « non-initiés » dans leurs pratiques communicationnelles.
- La confiance telle que définie par Crozier et Friedberg et complétée par Dupuy et Torre (2.4.10) comme construction sociale dans une relation de pouvoir amenant des zones d'incertitude à maîtriser que les parties vont essayer de minimiser par des actions amenant une relation de confiance.

- La régulation sociale (2.4.8.) développée par Reynaud comme mécanisme de groupe d'un projet commun alliant l'acteur, la règle et l'action collective afin d'amener de la stabilité entre les différents membres d'un groupe .

Ce choix se justifie également par une double raison :

- L'expérience professionnelle sur le terrain étudié ;
- Le travail d'analyse théorique réalisé au regard de la problématique envisagée formulée comme suit : **Quel est l'impact de l'instabilité de l'Autorité sur les relations collectives au sein de la Zone de secours Hainaut Centre.**

3. Partie empirique

3.1. Méthodologie

La Zone de secours Hainaut Centre a vu le jour suite à la réforme de la sécurité civile en 2015. Préalablement organisés dans les communes, ayant une phase de pré-zone, avant d'arriver en zones, les services incendies ont dû se réorganiser.

De nouveaux interlocuteurs sont arrivés dans les négociations : 28 bourgmestres sont présents au Conseil de Zone, des pompiers de différentes régions, ainsi que différents profils de travailleurs : agents volontaires, professionnels et administratifs.

Depuis 2015, trois présidents de Zone se sont succédés ainsi que quatre commandants de zone. Durant ces périodes, les demandes syndicales ne se sont pas arrêtées. Un climat et un dialogue social tendus sont présents depuis le début de la Zone. Un questionnement sur les raisons de cette tension constante, de ces changements managériaux, m'ont poussé à poser la problématique de la tension syndicale présente au sein de la Zone de secours.

Le lieu d'étude étant le lieu de mon activité professionnelle, cela a permis de poser la question de recherche du présent mémoire plus spécifiquement. L'immersion professionnelle a été renforcée de différentes étapes méthodologiques.

Dans un premier temps, afin de me familiariser avec le sujet abordé et les différents concepts développés, une première recherche dans la littérature a eu lieu.

Ensuite, une réflexion a eu lieu afin d'obtenir les données du terrain de la manière la plus objective possible. Des entretiens semi-directifs ont été menés avec différents membres de la Zone de secours Hainaut Centre et des membres extérieurs à la Zone ayant un rôle important dans les relations collectives. Les entrevues permettent à l'intervieweur de s'adapter à la personne qu'il a en face de lui, tout en lui laissant une grande liberté pour s'exprimer. De plus, cela permet de se rendre directement à la source afin de récolter les données (Giroux & Tremblay, 2009).

Dès lors, la liste ci-dessous a été arrêtée pour mener les entretiens :

- Ancien Commandant de Zone (2015-2016)
- Ancien Commandant de Zone faisant-fonction (2016-2017)
- Ancien Commandant de Zone (2017 – 2021)
- Commandant de Zone actuel
- Président de Zone actuel
- Vice-Présidente de Zone actuelle
- Secrétaire interrégional adjoint de la CGSP
- Secrétaire Permanent Pompier de la CSC – Fonction Publique
- Secrétaire régional intersectoriel de la CSC – Fonction Publique
- Ancien permanent syndical du SLFP

Les entretiens ont été réalisés sur base d'un questionnaire¹ établi reprenant les grands sujets à aborder lors des entretiens. Bien que menés par des thèmes principaux, ils permettent une liberté de parole. L'entretien semi-directif mené permet, sur base des thèmes abordés avec chaque personne interviewée, de favoriser une certaine homogénéité de réponses et d'analyse des données (Giroux & Tremblay, 2009, pp. 166). Lors de ces derniers, d'une durée d'environ 60 à 90 minutes, la personne interviewée pouvait aborder les thèmes de la communication interne ou des relations syndicales selon l'axe qu'il préférait. Ainsi, certains acteurs ont parlé de la place du politique dans les négociations syndicales, d'autres de leurs lignes de conduites dans les négociations ou encore de la vue fédérale des zones de secours, plutôt que la vision zonale. Il est également possible de creuser certains aspects nécessaires à la recherche ou soulevés par la personne (Derèze, 2019). Bien que critiqué pour son manque de neutralité et d'objectivité, Magioglou (2008) indique que la flexibilité amenée par l'entretien semi-directif permet à l'interviewé de s'approprier celui-ci. Lors des différents entretiens, aucune personne interviewée n'a refusé d'être enregistrée ni de répondre aux questions posées ou aux thèmes abordés. L'entretien, comme le souligne Giroux & Tremblay (2009, p. 178), permet à l'intervieweur de demander à l'interviewé de préciser sa pensée, de l'éclaircir afin d'être certain de la compréhension du message. La reformulation permet de conserver l'authenticité du message transmis. L'intervieweur doit conserver une position neutre quant aux données reçues lors des entretiens (Giroux & Tremblay, 2009).

Si nous nous concentrons sur la rédaction du formulaire de suivi des entretiens, celui-ci s'est construit en trois parties principales.

Dans un premier temps, après une présentation du contexte de l'entretien, les intervenants venaient à se présenter et à expliquer le rôle qu'ils jouent ou qu'ils ont joué au sein de la Zone de secours. Cette partie permettait d'ouvrir les échanges et de clarifier leur implication au sein de l'organisation.

Ensuite, la seconde partie de l'entretien se concentrait davantage sur l'historique de la Zone de secours Hainaut Centre et sur la perception des intervenants à différents niveaux : par rapport aux actions menées, aux relations syndicales et à la communication interne développée.

Enfin, la dernière partie de l'entretien se concentrait davantage sur une projection dans le futur et une analyse de la situation actuelle. Cette partie permettait de rendre compte des différents points d'amélioration soulevés par les personnes interviewées et de se concentrer sur la situation actuelle et future de la Zone, permettant ainsi aux personnes de clôturer leurs pensées. Une certaine linéarité temporelle lors des entretiens était donc respectée, allant de la création de la Zone à la situation actuelle, au minimum.

En parallèle des entretiens menés, des recherches dans la littérature ont continué à être menées par rapport aux éléments qui ressortaient des entretiens.

Enfin, à la fin de la session des entretiens, ceux-ci ont été retranscrits² afin de pouvoir, sur base des questions communes posées, comparer ce qui revenait et ce qui différait largement.

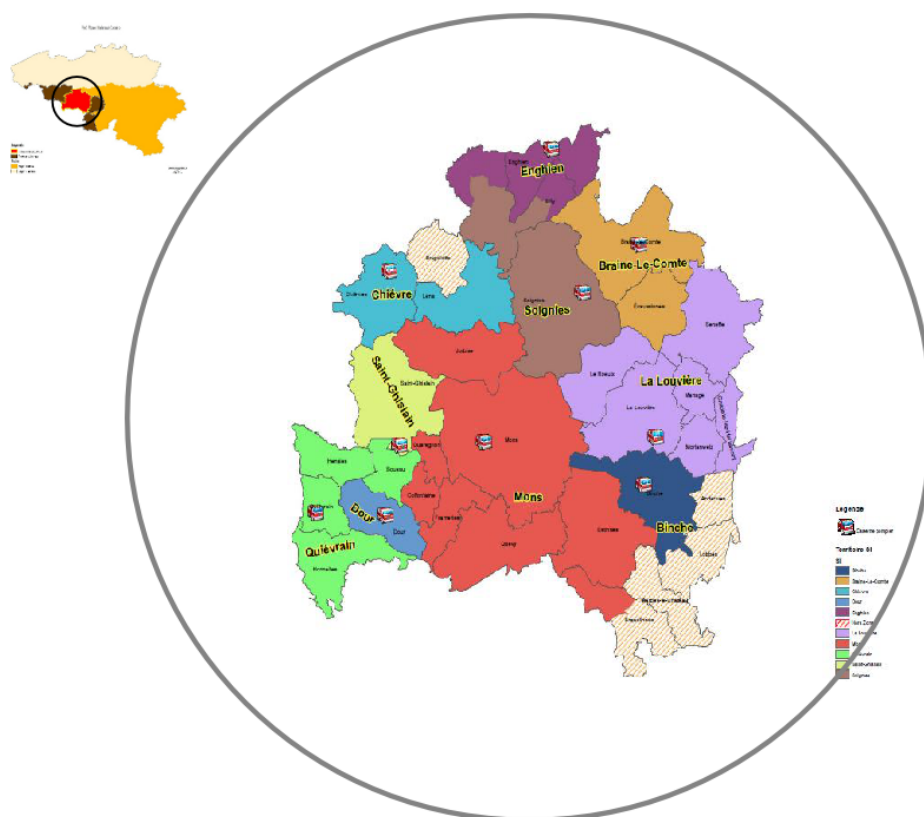
Cela a permis de mettre en évidence différents concepts à exploiter dans la partie empirique et de développer, dans un retour à la partie analytique, différents éléments théoriques.

Cela est présenté dans la partie empirique, liant la théorie développée à la situation de la Zone de secours Hainaut Centre.

Des hypothèses et une piste sont alors proposées en fin de travail.

3.2.1. De la Zone de secours Hainaut Centre

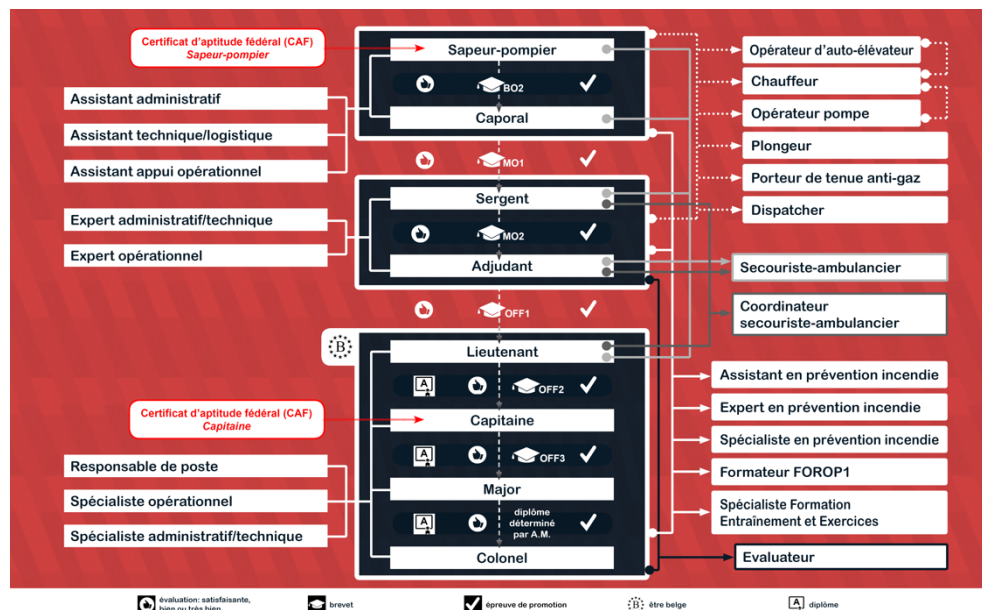
La Zone de secours Hainaut Centre, depuis 10 postes de secours, défend 28 communes ainsi que le S.H.A.P.E via un dispositif préventif permanent depuis 2019. Les postes de secours sont actuellement situés à Binche, Braine-le-Comte, Chièvres, Dour, Enghien, La Louvière, Mons, Quiévrain, Saint-Ghislain, Soignies.



Il s'agit de la seconde Zone de secours de Belgique en nombre d'habitant, couvrant ainsi une population de 570.000 habitants. Il s'agit également de la 3^{ème} Zone de Belgique couvrant des entreprises SEVESO, 70% de ces entreprises se trouvant dans le Hainaut (Zone de secours Hainaut Centre, 2020).

3.2.2. Du personnel de la Zone de secours Hainaut Centre

L'organisation regroupe différents profils de travailleurs. D'une part, le cadre opérationnel comporte des agents professionnels et volontaires. Ceux-ci sont, soit sapeur-pompier ambulancier, soit secouristes-ambulanciers. Au sein de la fonction de pompier, différents grades existent et permettent aux travailleurs une évolution de carrière. Ainsi, trois cadres existent au sein des opérationnels : le cadre de base reprenant les fonctions de sapeur-pompier et de caporal, le cadre moyen reprenant les fonctions de sergent et d'adjudant et le cadre supérieur reprenant les fonctions de lieutenant, de capitaine, de major et de colonel. Chaque fonction a été décrite dans l'arrêté royal du 8 octobre 2016 fixant les descriptions de fonction du personnel opérationnel des zones de secours. Au sein de la Zone de secours Hainaut Centre, cela représente environ 761¹ membres du personnel opérationnel (386 professionnels, 375 volontaires).



Le personnel est également composé d'agents administratifs (90 personnes²). Des services tels que la facturation, la comptabilité, le service de la logistique, la formation, la prévention, les marchés publics, le S.I.P.P.³ ou les ressources humaines sont essentiels au bon fonctionnement de la Zone (Zone de secours Hainaut Centre, 2020)

3.2.3. Des relations collectives

Les travailleurs sont représentés par les syndicats, tant au niveau individuel que collectif.

Les trois partenaires sociaux sont présents au sein de la Zone :

- La CSC- Fonction Publique : la Confédération des Syndicats Chrétiens pour la fonction publique
- La CGSP : La Centrale Générale des Services Publics
- Le SLFP : Le Syndicat Libre de la Fonction Publique.

Les partenaires sociaux sont présents pour défendre leurs affiliés dans les conflits individuels. Mais ils sont également présents pour les aspects collectifs.

Ainsi, différents comités sont présents au sein de la Zone de secours dont les partenaires sociaux font partie intégrante.

- Le C.P.P.T. : Le Comité de Prévention et de Protection au Travail ;

- Le C.P.N. : Le Comité Particulier de Négociation,
- Le COCOBA : Le Comité de Concertation de Base,
- Le COSUCO : Le Comité Supérieur de Concertation.

Des réunions techniques et informelles peuvent également s'organiser avec les délégués ou permanents syndicaux afin d'avancer dans certains dossiers.

Les Comités et leur organisation sont régis par l'arrêté royal du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités (Wallex, s.d.) et par l'arrêté royal du 28 septembre 1984 portant exécution de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités (Fedweb, s.d.). Ces deux arrêtés informent tant pour le traitement des matières, que pour les formalités relatives aux différents comités. Ils forment le socle sur lequel se baser afin d'organiser les relations collectives au sein de l'organisation.

3.2.4. De l'organisation de la Zone de secours Hainaut Centre

La Zone de secours est dirigée par un Commandant de Zone. Celui-ci travaille en collaboration avec les bourgmestres de l'ensemble des communes qui composent la Zone. Ces derniers forment l'employeur de la Zone de secours par la mise en place des organes politiques : le Collège et le Conseil de Zone. Ces organes politiques sont sous la responsabilité d'un Président de Zone.

Le Conseil de Zone est composé de l'ensemble des bourgmestres des communes couvertes par la Zone de secours. Ses compétences relèvent de tout ce qui n'est expressément de la responsabilité du Collège de Zone. Par exemple, cela peut être le suivi de sanctions disciplinaires ou la prise d'acte concernant un règlement de travail.

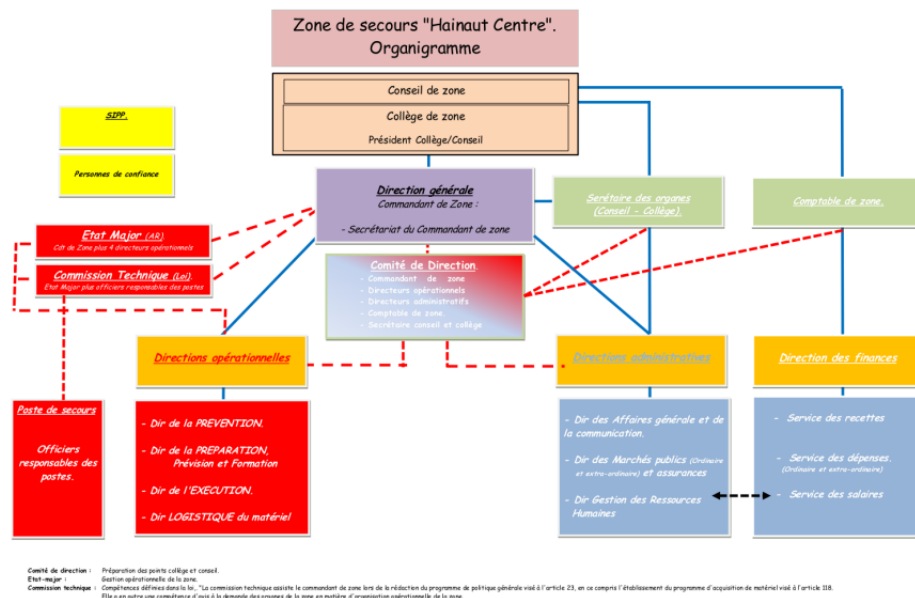
Le Collège de Zone, pour sa part, est composé de 11 bourgmestres désignés par le Conseil. Les différents membres, lors des séances mensuelles, seront en charge de différentes matières comme la surveillance du personnel de la Zone, la vérification de l'exécution des obligations de l'employeur, la surveillance de la comptabilité, la gestion des bâtiments de la Zone, etc. (Zone de secours Hainaut Centre, 2020).

Outre les organes politiques présents, la Zone est organisée en 4 directions opérationnelles:

- La Direction des Opérations,
- La Direction de la Prévention,
- La Direction Logistique,
- La Direction de la Formation

Elle comprend également 5 services administratifs :

- La Direction des affaires générales et de la communication,
- La Direction des ressources humaines,
- La Direction des Marchés publics et des assurances,
- La Direction des Finances,
- Le Service Interne de Prévention et de Protection au Travail.



(Zone de secours Hainaut Centre, 2020).

3.2.5. De l'historique de la Zone de secours Hainaut Centre

Durant ses six premières années, la Zone de secours Hainaut Centre a vécu de nombreux changements au niveau de l'Autorité zonale : quatre commandants de Zone se sont succédés, ainsi que trois présidents de Zone. Le dernier commandant de zone a prêté serment le 24 novembre 2021, après une période intérimaire durant laquelle il a presté en qualité de faisant-fonction.

De manière plus précise, lors de la création de la Zone, en 2015, Jacques Gobert, Bourgmestre de La Louvière, a été élu en qualité de Président de Zone. Il était alors épaulé de Philippe Staquet, Commandant de Zone. A partir de janvier 2016, Pascal Hoyaux, bourgmestre de Manage, a assuré la présidence de la Zone de secours.

Le 1er juin 2016 (Clérin, 2016), le Colonel Milhomme prend la relève du commandement de la Zone de secours Hainaut Centre en qualité de faisant-fonction.

Suite au décès de Pascal Hoyaux en janvier 2019, Eric Thiebaut, bourgmestre d'Hensies, a assumé la présidence de façon intérimaire, jusqu'à être officiellement nommé Président de la Zone de secours Hainaut Centre en mars 2019 (Lalieu, 2019).

D'un point de vue du commandement de la Zone, le Colonel Milhomme a assumé les fonctions jusqu'à la désignation du Major Baudouin Vervaeke en 2017. Celui a exercé une partie de son mandat. En janvier 2021, il démissionne de ses fonctions de commandant de zone qu'il assumera jusqu'en avril 2021. Le Major Daniel Jonas prend alors la relève en qualité de commandant de zone faisant-fonction (SudInfo, 2021). Il sera désigné par le Conseil de Zone comme Commandant le 24 novembre 2021 (SudInfo, 2021)



3.3. Présentation des données récoltées

Les entretiens qui ont été menés ont permis de mettre en avant différents éléments qui se recoupaient, tant du point de vue des représentants des travailleurs, de l'autorité politique, que de la part des personnes ayant assumé ou assumant le rôle de commandant de zone.

Les réponses récoltées lors des entretiens ont été rassemblées selon les thématiques abordées comme l'évolution de la Zone de secours Hainaut Centre, la communication au sein de celle-ci, les relations syndicales ou encore la présence politique.

3.3.1. La Zone de secours et la politique

Les données ont permis de mettre en avant que toutes les personnes interviewées reconnaissent l'influence politique présente dans la zone de secours. Cette présence politique a été abordée de deux façons dans les entretiens. D'une part, le politique est présent en soutien au management mis en place par le commandant de zone et un travail de collaboration est alors mis en avant entre les deux parties. D'autre part, le politique a été mis en exergue sur son manque d'autorité en vue du maintien d'une paix sociale, préférant valoriser leur image auprès de la population et des pompiers, que de soutenir les représentants de l'autorité de la zone.

« Dès qu'ils (les pompiers) ont une revendication, un souci, ils frappent à la porte du journaliste et c'est terminé, c'est mort. (...) On est tout de suite mis en porte à faux. En terme d'image dans l'opinion publique, on est toujours plus faible qu'eux et les syndicats le savent et ils en jouent à mort.»

D'un point de vue politique plus global, une grande méfiance a été transmise envers le Fédéral contre la réforme de la sécurité civile qui a eu lieu en 2015 et la façon dont celle-ci a été menée. Réforme amenée comme non-désirée dans le monde des pompiers, celle-ci aurait manqué de préparation et aurait

créé les prémices d'un climat conflictuel. La plupart des personnes interviewées utilisent des mots forts pour parler de la création de la zone comme par exemple le besoin de faire son deuil.

3.3.2. La perception de la Zone de secours

Si nous nous recentrons sur la Zone de secours Hainaut Centre, tous les interlocuteurs s'accordent sur la nécessité d'avoir une vision unique zonale. Ils mettent en avant notamment les différentes cultures présentes au sein des différents postes de secours et la rivalité latente entre les postes professionnels de Mons et de La Louvière.

« Il faut une vision zonale. On ne pouvait plus avoir une vision simplement caserne. »

De plus, la difficulté communicationnelle par la dispersion géographique a également été soulevée par certains intervenants.

La nécessité d'une vision à long terme, créant une identité zonale sur base de valeurs partagées semble faire l'unanimité dans l'idée de rassembler les travailleurs autour d'un projet, d'une vision commune. Néanmoins, une attention doit être portée sur la cohérence entre les valeurs organisationnelles et les valeurs personnelles comme soulevé par certains intervenants.

3.3.3. La Zone de secours et sa communication interne

Il apparaît également qu'un gros travail communicationnel doit être mené au sein de la Zone de secours, et cela, à différents niveaux.

D'une part, un travail sur le choix des canaux de communication doit être réalisé afin que ceux-ci soient adaptés au personnel pompier, mais également aux différents profils, professionnels, volontaires et administratifs.

D'autre part, un travail de traduction doit avoir lieu afin que le message soit compris de tous, de la même façon. Il est important de donner un sens univoque au message transmis afin de ne pas laisser de place aux interprétations personnelles.

De plus, autorité comme syndicats mettent en avant la nécessité d'une plus grande proactivité dans les démarches communicationnelles. Du point de vue syndical, la demande est majoritairement formulée pour connaître l'avancement des dossiers. Du point de vue employeur, cela concerne davantage le fait de faire un retour vers le personnel à la suite des réunions officielles afin de limiter la propagation de rumeurs.

« Au niveau de la communication, entre nous, je pense qu'on peut faire mieux. Je pense qu'on peut améliorer la communication. Cette communication, on pourrait la faire de manière... en partenariat, tu vois. On pourrait communiquer ensemble de la même manière. »

« Lorsqu'il y a pas une communication, il y a une rumeur. Bien souvent, elle est fausse. Ca nous permet (les syndicats) de communiquer aussi dans le bon sens. (...) »

Bien que cela ne soit pas revenu de la part de tous les intervenants, le manque de feedback a tout de même été soulevé par plusieurs interlocuteurs. En effet, le feedback porte d'une part sur les dossiers en cours dans les concertations syndicales, mais également sur les communications et les actions entreprises de la part de l'employeur.

« Ces plaintes que les gens ont, que ce soit la ligne hiérarchique... les officiers se plaignaient de n'avoir aucun retour aussi. Donc tu laissais ta ligne hiérarchique sans aucune communication mais ils devaient mettre la zone en place. (...) Je pense que tout le monde doit être actif dans la communication, non ? Tout en maîtrisant sa communication. »

3.3.4. La Zone de secours et les relations syndicales

Concernant les relations syndicales, les personnes interviewées reconnaissent toutes la tension présente, depuis l'institution de la Zone. Les premières actions syndicales auront d'ailleurs été menées davantage sur la Réforme, que sur la Zone en tant que telle.

Néanmoins, la tension a perduré. Se muant d'une certaine agressivité ou d'un manque de respect, selon les points de vue, la relation de confiance entre les deux parties n'a pas pu se créer. Cela a amené de la méfiance et de la perception de rétention d'information du côté de l'autorité envers les partenaires sociaux.

« Le changement ... il y a eu d'abord du soulagement. Les points positifs, chaque personne ont pu apporter quelque chose au sein de cette zone, à des degrés différents. Des choses positives, mais aussi des choses négatives. Il a fallu, nous aussi, nous adapter par rapport à l'interlocuteur. C'est pas toujours évident. Les sensibilités de chacun ne sont pas les mêmes. On a toujours les mêmes revendications, mais la manière dont on aborde la revendication, n'est pas forcément la même. »

« Il y a eu pas mal de rétention, tu vois. Il y a eu des choses faites en sous-marin, parfois. On nous mettait devant le fait accompli. Tout était fait, tout était organisé et puis on dit « voilà on va négocier ». »

Par ailleurs, les membres de l'autorité ont tout de même mis en avant les manquements administratifs présents dans les relations syndicales qui ont donné de la force aux partenaires sociaux. Cela se retrouve dans l'absence de documents légaux ou dans le manque de préparation sur les dossiers traités.

« (...) ils ont tiré leur force, c'est ce que j'ai souvent dit, on doit avoir l'analyse de risque, c'est pas fait. On doit avoir le S.O.O., c'est pas fait. On a deux ans de retard. On doit avoir un plan de formation, il est pas fait. On doit avoir le 3PG, il est pas fait. Donc, à partir de là, j'ai dit souvent « moi je suis tout nu. » (...) donc à chaque fois tu dois être ferme sauf que quand tu veux faire du disciplinaire, on te dit « ah ouais vous êtes pas gênés de faire du disciplinaire. Vous feriez mieux de faire un règlement de travail (...). A chaque fois, t'as un bâton pour te faire frapper. »

De par les tensions présentes et les différences managériales mises en place, le travail de collaboration au fil des années a été complexe. Une attention a été portée, lors des entretiens, sur la nécessité de maintenir un dialogue social dans les rencontres.

« Les syndicats sont avec l'employeur, ça veut dire qu'on peut avoir confiance et on revient avec cette relation de confiance. (...) On a des points de vue qui sont parfois opposés, (...), le tout c'est se dire « ok, l'objectif c'est de pouvoir trouver une solution pour le bien des deux parties ». »

Tous les partenaires sociaux ont soulevé la nécessité de la connaissance de terrain afin de pouvoir négocier ou concerter correctement. De ce fait, la figure de délégué syndical joue un rôle important dans les relations syndicales.

« On n'a pas beaucoup de possibilité, en tant que sapeur-pompier de pouvoir défendre son gagne-pain. »

« Le combat était le statut de nos affiliés. »

3.3.5. La Zone de secours et les changements au niveau de l'Autorité

Comme expliqué dans la présentation de la Zone de secours Hainaut Centre, la présidence de la ZHC a vu succéder trois personnes et son commandement 4 personnes depuis sa création en 2015.

« Ca a commencé très mal la zone parce que quand c'était le 1^{er} chef de corps, (...), quand il a prêté serment, tous les chefs de poste sont venus à la séance publique de prestation de serment et lui ont tourné le dos. »

Par rapport à cette problématique, les partenaires sociaux ont soulevé la difficulté liée au manque de continuité dans les dossiers et la nécessité de “reprendre à zéro” les dossiers à chaque changement. De ces changements,

des accords entre les précédents membres de l'autorité et les syndicats n'ont pas été tenus.

« Il n'y a pas eu de continuité. Quand tu te retrouves en réunion, on nous à chaque fois, « oui mais il faut laisser le temps (...) ». Donc il n'y a pas eu vraiment de continuité et on voit parfois qu'il y a eu des changements de direction. Ces changements ont créé aussi beaucoup d'instabilité dans cette zone. »

Les partenaires sociaux mettent également en avant la difficulté liée au fait de devoir constamment s'adapter aux méthodes de travail et au nouveau management mis en place. Chacun arrivant avec sa vision, la question du sens et de la personnalisation de la vision a été abordée. Tous s'accordent sur le manque de confiance qui s'est établi au fil des années amenant une frustration et bloquant le travail de compromis nécessaire aux négociations syndicales. Mais ils mettent tout de même en avant, partenaires sociaux et certains membres de l'autorité, le travail réalisé afin de regagner de la confiance et de la collaboration depuis le début de mandature de l'actuel commandant de zone.

« (...) les hommes se rendent compte du boulot qui a été fait et ils ont fait confiance. On leur a exposé une stratégie et jusqu'à maintenant, tout ce qu'on a proposé, c'est gagnant. Donc on a une confiance qu'on n'avait pas au départ. »

3.3.6. En conclusion

Lors des entretiens menés, il n'y a eu que très peu de divergences au niveau des données récoltées. Bien que chaque personne ait son point de vue sur la situation, les éléments centraux abordés lors des discussions se retrouvent chez tous les participants.

Ainsi, nous pouvons constater que le politique a une grande place dans la zone de secours et que cette relation aurait pu être sous-estimée au niveau du

commandement dans la gestion des relations syndicales et les prises de décision.

La Zone de secours est le rassemblement de services incendie communaux regroupant du personnel professionnel et volontaire. Deux postes de secours sont plus importants en termes de répartition du personnel, il s'agit des postes professionnels de Mons et de La Louvière. Une rivalité entre les deux postes a été mise en avant par tous. En plus de cette concurrence, la pluralité de postes de secours et la dispersion géographique, ajoutées à l'historique de chaque service incendie, montrent la présence de plusieurs cultures d'entreprise existantes et relatent la difficulté de créer une identité zonale unique qui rassemblerait les acteurs, autorité, travailleurs, partenaires sociaux, autour de valeurs et de projets communs.

Pour cela, la communication a un rôle déterminant. Fortement critiquée dans les échanges menés, celle-ci doit se concentrer sur le travail de traduction dans les messages véhiculés par l'autorité. L'autorité soulève également le besoin de proactivité sur sa communication officielle envers les hommes. Ce besoin de clarté et de compréhension des messages doit également se faire selon les canaux adéquats au public ciblé.

Au-delà des canaux, le manque de feedback est également revenu comme souci au niveau de la communication réalisée à la zone de secours. Ce manque de feedback est relevé à deux niveaux : le manque de connaissance d'avancement des dossiers mais également le manque de retour sur la perception de la communication sur le personnel.

Les relations entre les représentants de l'employeur et les représentants des travailleurs ont commencé dans un climat conflictuel. Si cela n'était pas dirigé contre la personne au départ, mais bien contre la réforme non désirée, cela a, tout de même, eu des impacts au niveau zonal. Un manque de confiance et de collaboration a été mis en avant. Milieu de travail particulier ayant ses spécificités, la figure de délégué syndical, par sa connaissance de terrain, semble être primordiale dans les négociations.

Enfin, les changements d'autorité au sein de la zone de secours ont demandé une capacité d'adaptation dans les relations entre autorité et syndicat. Le manque de continuité et l'absence de respect des promesses ont été mis en avant par les partenaires sociaux. Le travail de coordination entre les deux délégations a dû être repensé à chaque changement et un manque de stabilité s'est alors fait ressentir.

De plus, les relations se sont construites dans un climat conflictuel, comme précité, et la relation de confiance s'est détériorée plus ou moins selon les mandats. Tous s'accordent sur la nécessité de travailler sur cette relation de confiance afin de la reconstruire et construire un dialogue dans un contexte de paix sociale.

3.4. Articulation théorie – terrain

De nombreuses informations ont été fournies par les entretiens qui ont été menés avec des représentants de l'autorité et des travailleurs. Des aspects-clés sont ressortis quant à la problématique de ce mémoire, à savoir l'impact de l'instabilité de l'autorité de la Zone de secours Hainaut Centre sur les relations syndicales.

Notre étude porte principalement sur les trois notions principales que sont la communication interne, les relations de pouvoir et les relations collectives. De ce fait, nous ne traiterons pas des données récoltées quant à l'impact politique, ou très brièvement. En effet, cela demanderait une étude approfondie quant au bassin géopolitique, son historique et son influence.

Nous nous concentrerons, dans un premier temps, par rapport aux données sorties des entretiens et par la littérature scientifique abordée, sur les valeurs et la culture d'entreprise à la Zone de secours Hainaut Centre. Ensuite, nous aborderons la communication interne au sein de l'organisation. Enfin, nous nous intéresserons aux relations syndicales à la Zone pour enfin traiter des différents changements d'autorité dans l'organisation.

3.4.1. Valeurs et culture d'entreprise à la Zone de secours Hainaut Centre

La culture d'entreprise est perçue par Cobut (2021) comme un outil de management central usant de valeurs, de coutumes, et de normes afin que les travailleurs aient un cadre de référence. Au sein de cette culture, une série de valeurs sont définies pour permettre aux travailleurs de prioriser leurs actions et d'inscrire leurs comportements dans une certaine continuité.

Si une culture d'entreprise zonale ne semble pas être présente au sein de la Zone de secours Hainaut Centre, des sous-cultures semblent néanmoins bien présentes. Mais celles-ci ne peuvent pas soutenir la culture dite dominante car celle-ci n'est institutionnellement pas là. Dès lors, elles sont, au minimum, indépendantes, voire en conflit avec l'ébauche de valeurs et normes dont la dominante se composerait (Cobut & Lambotte, 2011).

Si des valeurs sont bien présentes dans les descriptifs fonctionnels des pompiers via l'arrêté royal, afin de vivre en entreprise et d'impacter l'organisation, celles-ci doivent être incarnées. Force est de constater que ce n'est pas le cas. Ainsi, des notions clés comme la nécessité de loyauté ou d'expertise sont ressorties des comme nécessaires pour le développement de l'organisation.

De plus, chaque membre de l'autorité interviewé a mis en avant sa volonté de conduire la Zone de secours selon une ligne directrice. Nécessaire pour donner une vision de ce qui est attendu, des valeurs communes à tous ont également été citées comme l'équité.

Comme abordé par Cobut (2021), afin de savoir où aller, il faut savoir ce qui est attendu de chacun des acteurs. Ainsi, la vision managériale des différents commandants devrait être accessible à tous et communiquée afin que les actions de tout un chacun s'inscrivent dans la continuité. De plus, cela permettrait de centraliser les actions autour de projets et d'attentes clairement définies.

3.4.2. Communication interne à la Zone de secours Hainaut Centre

Il semble important de rappeler que la communication interne est définie comme étant un ensemble de comportements réguliers survenus dans des contextes variés qui seront régulés par des codes culturels (Salamanca Avila, 2012).

Le rôle du communicateur, comme le met en avant Cobut (2012) est de permettre aux différents membres de l'organisation de travailler harmonieusement. La même année, Cobut met également en lumière les rôles auquel le communicateur doit faire face : la stratégie, le coaching, la formation et la traduction. Reprenant ces différents rôles en corrélation avec les entretiens menés, il apparaît que ces rôles doivent être développés de façon plus importante au sein de la Zone de secours Hainaut Centre. Comme précité, un grand travail doit être réalisé sur la traduction du message afin de permettre

une meilleure compréhension de tous. Mais ces messages, afin d'atteindre leur cible, doivent être transmis via les bons canaux. Ainsi, les rôles de stratégies, quant aux décisions des différents moyens de transmissions des informations, et de traducteur afin de permettre une unification du message semblent être prioritaires (Lambotte, 2017).

Il pourrait sembler néanmoins intéressant de ne pas se fier à la vision opérationnelle de la communication interne telle que définie par Heller (2019), à savoir la simple transmission de message, mais bien de viser son approche intégrative afin de lier les valeurs, les objectifs et la reconnaissance collective autour de la motivation et de la cohésion pour la Zone de secours.

De plus, Lambotte (2017) permet d'analyser sa communication par 4 questions principales afin de définir celle-ci au sein de son organisation. Si nous répondons à ces questions, il apparaît qu'actuellement, la communication au sein de la Zone de secours Hainaut Centre est

- Technique, plutôt qu'analytique. Les actes posés sont principalement faits selon les demandes et répondent au besoin immédiat ;
- Réactif, plutôt que proactif. La communication faite au sein de la Zone est le résultat de demandes émises par les différents responsables de l'organisation et fait preuve de peu d'initiatives ;
- Indéfinie et large plutôt que définie et circonscrite. Les activités du service de communication sont nombreuses et ne sont pas clairement définies. Il est difficile de savoir quand leur intervention commence et quand elle se termine ;
- Subordonnée plutôt qu'affranchie. Le communicateur est majoritairement dans une logique d'intervention, d'application, plutôt que d'implication dans les relations de pouvoir présentes au sein de la Zone ;

Par ces questionnements amenés par Lambotte, nous pouvons constater que le service de communication au sein de la Zone de secours n'a pas une grande place stratégique.

Les entretiens menés ont mis en avant ce besoin de proactivité et d'implication du service dans les actions effectuées au sein de la Zone.

Si nous reprenons la définition de Salamanca Avila mise en avant au début de section de la communication interne, le communicateur a un rôle dans le processus d'intégration des travailleurs au sein de la Zone de secours, en travaillant notamment sur le cadre de référence défini, dont les valeurs et les codes culturels présents. Pour cela, valeurs et codes culturels doivent se retrouver au sein de la communication établie par une vision globale établie dans un plan de communication en cohérence avec la vision managériale établie au plus haut niveau hiérarchique.

3.4.3. La confiance dans les relations syndicales à la Zone de secours Hainaut Centre

Ely (2015) met en avant la confiance comme étant un catalyseur du collectif qui va permettre d'obtenir une base la plus saine possible pour entamer le processus de négociation entre les partenaires sociaux et l'autorité de la Zone de secours. Si depuis sa création en 2015, les tensions sont présentes et un manque de confiance et de collaboration sont observables, la stabilité et la durabilité des accords entre les syndicats et les membres de l'autorité en sont affectées (Le Flanche, Rojot, Voynet & Forboul, 2006). Ces auteurs indiquent également qu'une telle situation peut amener des situations de blocages. Nous pouvons dès lors penser aux situations de grève qui ont eu lieu depuis 2015.

Les acteurs sont sans cesse à la recherche d'une amélioration de leurs positions dans un contexte contraint par des normes et des prescriptions (Crozier & Friedberg, 1977 ; De Saint Georges, 2010).

Les différents représentants syndicaux interviewés ont reconnu que la grande force lors de négociation est la connaissance du terrain. Pour cela, ils bénéficient de l'aide de délégués syndicaux qui bénéficient d'une dispense de service afin d'être présent d'une part pour les affiliés et, d'autre part, pour travailler pour le syndicat comme en participant à des réunions de concertation, de négociation ou des rencontres informelles (Jacob, 2001).

Les partenaires sociaux, comme l'autorité, ont également mis en avant le besoin de dialogue social et de travail de collaboration entre l'autorité et les syndicats. En cette perspective, Zara (2021), affirme que le travail réalisé de concertation, de consultation, permet une plus grande durabilité, le tout dans une perspective de travail en intelligence collective. Le rapport de force est institué depuis longtemps et, comme Giraud (2013) le souligne, il faudrait en sortir et parvenir à un échange plus aisé amenant une implication et une écoute des deux parties dans les recommandations et dans les prises de décisions. Élément mis en avant lors des entretiens, le travail de collaboration doit se faire dans le respect de chacune des parties.

3.4.4. La régulation sociale au cœur des changements d'autorité à la Zone de secours Hainaut Centre

Crozier & Friedberg (1977) rappellent que la confiance est un construit social constitué de l'ensemble des relations dans un contexte particulier. Mais qu'un élément caractéristique de la relation de pouvoir est le déséquilibre induit dans la relation afin que l'une des parties obtienne une faveur de l'autre partie. Mais, si elle est déséquilibrée, elle est également réciproque et nécessite un échange.

Chaque partie aura une marge de manœuvre dans sa négociation avec l'autre partie quant à sa capacité d'action, ses ressources, ses forces, etc. La marge de liberté sera définie par la capacité d'acceptation ou de refus par rapport aux demandes formulées par l'autre partie.

L'acteur aura la capacité d'influencer la relation de pouvoir entre les deux parties en contrôlant l'imprévisibilité de sa zone d'incertitude par son comportement.

Les différents membres de l'autorité qui se sont succédés au sein de la Zone de secours Hainaut Centre, que cela soit au niveau de la présidence ou du commandement, ont utilisé, peut être inconsciemment, cette zone d'incertitude. En effet, les changements d'autorité ont conservé une marge d'imprévisibilité dans les comportements des représentants de l'autorité.

Au-delà des acteurs en tant que tel, les comportements ont été influencés par les normes instituées dans l'organisation qui va tout de même limiter la marge de manœuvre. Des règles du jeu vont donner le cadre dans lequel les relations de pouvoir vont se développer. Les zones d'incertitude ne seront plus personnelles mais également organisationnelles. Les règles du jeu organisationnelles n'ont cessées d'être redéfinies par les changements d'autorité. On peut également se poser la question du manque de continuité organisationnelle par l'absence d'identité zonale et de valeurs clairement définies qui donnent un cadre de fonctionnement aux individus (Cobut, 2021).

De plus, Crozier et Friedberg (1977) relèvent quatre types de source d'incertitude et donc de pouvoir. Parmi ces dernières, l'incertitude liée à la communication et à l'information et à sa maîtrise. Dans les entretiens menés, il a été pointé notamment le manque de confiance quant à la rétention d'information et au manque de communication sur l'état d'avancement des dossiers. Nous pouvons dès lors nous questionner s'il s'agissait d'une forme de stratégie pour obtenir plus de pouvoir ou s'il s'agissait davantage de maladresses.

Si nous définissons les partenaires sociaux et les membres de l'autorité comme un groupe s'inscrivant dans un contexte organisationnel, nous pouvons dès lors nous concentrer sur la régulation sociale telle que définie par Reynaud (1989). L'auteur voit la régulation sociale comme les mécanismes sociaux qui vont donner une stabilité aux différents membres d'un groupe autour d'un objectif commun selon trois dimensions : l'acteur, la règle et l'action collective.

Chaque membre est amené à réaliser une action, à prendre une décision. Cette dernière va s'inscrire dans une finalité commune, à savoir l'action collective. Mais cette action collective sera encadrée par les règles qui vont venir définir et cadrer les échanges selon la finalité définie.

Si nous revenons à notre cas étudié des relations sociales au sein de la Zone de secours Hainaut Centre, les échanges entre les membres du groupe, les représentants de l'autorité et des travailleurs, sont cadrés par l'arrêté royal de 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités. Notre cadre d'échange est donc donné. Ce dernier est directement lié à la finalité propre de l'action collective (Reynaud, 1989), à savoir l'aboutissement d'une concertation ou d'une négociation.

Si nous avons des règles bien établies légalement, les jeux entre les acteurs seront également régulés selon la stratégie qu'ils poursuivent et ils pourront décider d'y adhérer ou non. Ce jeu continu des règles sociales au sein de l'organisation va permettre de conserver une stabilité et ne pas tomber dans les excès de domination et de pouvoir. Cela permet de réguler les mécanismes présents.

Mais étant donné que les membres du groupe présents dans le processus de régulation sociale n'ont cessé de changer au fur et à mesure du temps au sein de la Zone de secours, la stabilité n'a pu être garantie. Les mécanismes sociaux qui amènent cette stabilité ont sans cesse dû être redéfinis afin de pouvoir fonctionner et définir de nouvelles règles du jeu social.

De plus, lors des entretiens menés, certains membres de l'autorité ont souligné des manquements administratifs. Ceux-ci peuvent porter sur l'absence de documents légaux comme des plans du personnel, mais également sur le manque de préparation lors des réunions de concertation ou de négociation des techniciens. Crozier et Friedberg (1977) ont bien mis en avant que l'une des sources pouvoir, afin de contrôler davantage la zone d'incertitude de l'autre partie, est liée à l'expertise. Ainsi, par rapport à l'autorité, les syndicats ont pu contrôler majoritairement la zone d'incertitude liée à l'expertise qui n'était pas présente, ou du moins pas assez préparée du côté de l'employeur.

Les régulations de contrôle, telles que définies par Reynaud (1999), à savoir les règles officielles venant de la direction, n'ont cessé d'évoluer par les

différents profils des représentants de l'autorité qui se sont succédé. Les régulations conjointes qui sont les résultats de compromis, notamment avec les partenaires sociaux, entre les règles informelles et les règles formelles, n'ont cessé également d'évoluer. Les travailleurs de la Zone de secours ont sans cesse dû s'adapter aux nouvelles règles mises en place, en ayant peu de visibilité sur la ligne de conduite, sur la vision voulue par les différents commandants. Dès lors, la légitimité qui s'inscrit dans le système social qu'est l'organisation, a eu des difficultés à grandir et à prendre sa place. Celle-ci peut s'acquérir par le résultat ou par la reconnaissance mutuelle (Reynaud, 1999). Or, il s'agit de reproches formulés par les partenaires sociaux envers l'autorité. Bien que cette vision tende à changer depuis le travail réalisé en collaboration pour le maintien des gardes de 24 heures par les deux bancs opposés.

3.4.5. Retour à l'hypothèse

Lors de la rédaction du modèle théorique qui a permis l'analyse ci-dessus des données récoltées, l'hypothèse suivante avait été posée « *La gestion de la communication interne, le développement de la confiance organisationnelle ainsi que les valeurs et la culture d'entreprise ont des impacts sur la régulation sociale et la stabilité au sein d'une organisation.* ».

Dans cette hypothèse, il apparaît donc que différents éléments sont constitutifs d'une stabilité au sein des échanges syndicaux dans une organisation, à savoir la communication interne, la confiance organisationnelle, le développement d'une culture d'entreprise et un travail sur la régulation sociale.

Les trois syndicats sont représentés au sein de la Zone de secours Hainaut Centre. Chaque personne interviewée lors des entretiens a mis en avant le besoin de confiance afin de travailler en collaboration entre les deux parties que sont les représentants de l'autorité et les représentants des travailleurs. Comme le met en avant Ely (2015), la confiance permet, outre de réunir le collectif, de donner plus de stabilité et de durabilité aux différents accords conclus. En dépassant le rapport de force institué depuis des années (Giraud,

2013), il sera encore possible de donner plus de stabilité et de durabilité au dialogue social en travaillant en concertation et en écoutant chacune des parties, tendant ainsi davantage vers un travail mettant en avant l'intelligence collective (Zara, 2021).

La maîtrise de sa zone d'incertitude par rapport aux autres acteurs dans les rapports sociaux entre les acteurs est l'enjeu principal des relations de pouvoir (Crozier & Friedberg, 1977). Néanmoins, cela doit se construire dans un climat de confiance. La succession des membres de l'autorité au sein de la Zone de secours Hainaut Centre a permis aux membres de l'autorité de conserver une grande marge d'imprévisibilité dans leurs relations avec les syndicats. Ces relations ont été influencées par les règles mises en place, à savoir les régulations de contrôles telles que définies par Reynaud (1999) avec lesquelles il a fallu s'adapter au sein de l'organisation. Dans le cadre de la régulation sociale (Reynaud, 1999), les règles au-delà des prescrits légaux, ont été définies selon les stratégies poursuivies afin d'atteindre des objectifs. Ces règles permettent de donner une stabilité et une continuité aux accords conclus. Mais elles n'ont cessé d'être revues et n'ont, dès lors, pas pu amener cette stabilité à la Zone de secours.

De plus, Crozier et Friedberg (1977) mettent en avant différentes sources de pouvoir qui vont influencer la maîtrise de la zone d'incertitude de l'autre partie. Parmi celles avancées par les auteurs, nous nous intéresserons plus particulièrement à celle de la maîtrise de l'information, de la communication et celle liée à l'expertise. En effet, les deux sources semblent être des enjeux majeurs, d'une part pour les représentants syndicaux et, d'autre part, pour l'autorité. Un travail de communication davantage proactive et régulière doit être mené, de même qu'un travail d'expertise sur les sujets concertés ou négociés.

Il apparaît dès lors que nous pouvons constater un manque de stabilité au niveau de la Zone de secours Hainaut Centre dû aux changements managériaux mis en place.

Dans un premier temps par les changements organisationnels qui se sont enchaînés depuis 2015, une identité zonale n'a pu être créée. Or, cette dernière

permet de donner une stabilité aux acteurs en leur donnant le cadre de référence dans lequel agir.

Dans un second temps, la relation de confiance dans les relations de pouvoir est indispensable afin de donner une stabilité et une pérennité aux accords conclus. Or, celle-ci n'a pu se construire correctement depuis l'apparition de la Zone de secours Hainaut Centre.

La zone d'incertitude, telle que définie par Crozier et Friedberg, n'a pu s'amoinrir afin de permettre à la confiance de s'installer et de faciliter le jeu des négociations. De plus, les règles du jeu n'ont cessé d'être redéfinies par chaque personne assumant le mandat de commandant de zone.

La relation entre l'autorité et les partenaires sociaux ayant eu des difficultés à se développer, en parallèle, la relation entre les partenaires sociaux et leurs affiliés a pu prendre une place plus importante. Fruit d'une communication absente de proactivité, les informations ont été délivrées au personnel en première ligne par les syndicats et non par l'employeur.

Un axe également important ressorti des entretiens est l'importance de la communication au sein de la Zone de secours Hainaut Centre. Tous les acteurs semblent s'accorder sur la nécessité de celle-ci à se développer. Différents points ont été relevés. D'une part, un travail de traduction doit être réalisé afin que les messages transmis soient compris de la même façon par tout un chacun mais un travail doit également avoir lieu afin de s'adapter au public-cible. D'autre part, il est attendu une plus grande proactivité par le(s) communicateur(s). Cela, afin d'anticiper les rumeurs, et de parfaire le travail de traduction. Les messages doivent être transmis de façon proactive en s'insérant dans les visions stratégiques définies au sein de la Zone. Enfin, une nécessité de feedback est également soulevée. Il n'y a, à l'heure actuelle, pas de retour quant à la perception de la communication sur les travailleurs de la Zone de secours et sur la façon dont celle-ci est comprise.

Comme précité, un autre facteur ressort comme influençant la relation entre partenaires sociaux et autorité au sein de la Zone de secours.

En effet, l'absence de normes et de valeurs n'a pas permis l'émergence d'une culture d'entreprise dominante au sein de la Zone de secours Hainaut Centre. Dès lors, les agents sont confrontés à deux soucis majeurs. Dans un premier temps, ils ont plus de difficulté à prioriser les informations reçues et les tâches qui sont attendues d'eux car ils n'ont pas ce cadre de référence amené par la définition de valeurs. Dans un second temps, les cultures "*communales*" ont continué à perdurer et des rivalités ont subsisté. Les agents pensent alors pour leur poste de secours et non en vision zonale.

Le cadre de référence amené par une culture d'entreprise et des valeurs clairement définies permet d'amener une stabilité et une continuité dans les actions menées au sein de l'organisation.

Ces différents éléments s'ajoutent au travail réalisé par les acteurs autour d'un projet selon le principe de régulation sociale au sein de la Zone de secours Hainaut Centre. Le travail de collaboration, par les règles posées, et les actions collectives mises en place par les acteurs est tout autant important afin de maintenir une stabilité dans les échanges et accords conclus au sein de l'organisation. En effet, lors des entretiens, les partenaires sociaux ont notamment mis en avant la difficulté et le travail d'adaptation demandé lors des différents changements d'autorité, devant négocier à nouveau des accords conclus au préalable.

4. Conclusion

Par ce mémoire, nous avons pu analyser brièvement la situation syndicale au sein de la Zone de secours Hainaut Centre au niveau des relations entre l'Autorité et les représentants syndicaux. En effet, l'Autorité de la Zone s'est vue succédée depuis 2015 quatre commandants de Zone différents et trois présidents de Zone. Dans ce contexte, la problématique a été posée afin de se rendre compte de l'impact que cela pouvait porter sur les relations syndicales qui représentent une tension latente au sein de la Zone de secours Hainaut Centre depuis sa création.

Suite à l'analyse théorique portée sur les concepts de communication interne, des relations collectives et du pouvoir, l'hypothèse suivante a été posée : *Les relations collectives caractérisées par la maîtrise de la relation de pouvoir sont impactées par la stabilité amenée par la communication interne et la confiance développée au sein de l'organisation.*

Si cette hypothèse semble se confirmer au vue de l'analyse des données récoltées, la communication interne et le développement de la confiance ne semblent pas être les seuls facteurs expliquant le maintien d'une stabilité dans les relations collectives entre syndicat et employeur.

En effet, il apparaît que la création et l'investissement dans une culture d'entreprise permettent un rassemblement des travailleurs et de la direction autour de valeurs communes partagées.

En revenant à notre problématique de départ, à savoir « **Quel est l'impact de l'instabilité de l'Autorité sur les relations collectives au sein de la Zone de secours Hainaut Centre ?** », nous répondrons à cette question sur base des éléments développés précédemment.

L'instabilité de l'Autorité de la Zone de secours n'a pas permis de construire une culture d'entreprise sur base valeurs partagées et communes. Les cultures communales ont continué à vivre et prennent encore une grande place à l'heure actuelle. Cela n'aide pas à une unification au sein de l'organisation.

Cette absence de culture a également amené des difficultés dans le maintien des accords conclus par les différents présidents et commandants de zone avec les partenaires sociaux.

De plus, les relations entre l'autorité et les syndicats ont sans cesse demandé une adaptation aux différents traits caractériels des personnes se retrouvant dans la relation de pouvoir. Le travail de collaboration se basant sur la confiance entre les partenaires, n'a pu grandir de façon sereine et continue. Une grande discontinuité entre les approches managériales a été perçue et a demandé un travail d'adaptation important.

Perspectives et limites

La première limite envisagée lors de la rédaction de ce mémoire est le fait de travailler au sein de l'organisation étudiée. En effet, si la recherche menée se veut la plus objective possible, la vision de ce qui se déroule au sein de la Zone de secours Hainaut Centre est biaisée par la perception personnelle des événements. Néanmoins, cela a permis une facilité d'accès aux informations et un travail de collaboration plus aisé avec les différents intervenants.

De par la méthodologie utilisée et le cadre porté par la finalité du master en communication, certaines limites sont bien présentes dans ce travail de recherche. En effet, il est ressorti de différents entretiens que l'impact politique sur les décisions patronales sont plus prégnantes qu'elles n'y paraissent. De même, l'influence politique, du parti, et du bassin géopolitique ont également été soulevé comme source d'un possible contre-pouvoir. Ainsi, une étude approfondie de la représentativité politique liée au contexte géopolitique pourrait amener un éclairage supplémentaire sur le travail des relations de pouvoir au sein de la Zone de secours Hainaut Centre.

De plus, dans la poursuite de la réflexion sur la situation managériale au sein de la Zone de secours Hainaut Centre, une réflexion conjointe à ce mémoire pourrait porter sur le changement et la façon dont celui-ci est abordé et géré au sein de l'organisation.

Le changement n'est pas simplement la décision d'une nouvelle structure ou procédure. Le process du changement « *implique action et réaction, négociation et coopération* » (Crozier & Friedberg, 1977, p.391). C'est un processus collectif où les capacités et les ressources des acteurs impliqués va permettre de se créer. Le changement aura un impact sur l'aspect technique, purement organisationnel, mais également sur les modes de régulations présents. Ainsi, les acteurs vont devoir apprendre de nouveaux modes de relation, de nouvelles capacités collectives. Bien que Crozier et Friedberg (1977, p.392) reconnaissent que le changement implique nécessairement une rupture, celle-ci n'a son incidence sur les rapports de force qu'à partir du moment où il y a une capacité à résoudre les problèmes d'organisation collective.

Enfin, la dernière limite perçue se trouve sur l'importance théorique développée par rapport à l'analyse pratique du terrain. La partie empirique est moins développée et nécessiterait une recherche approfondie sur le terrain afin de continuer la recherche.

Recommandations

Sur base de l'analyse travaillée suite aux entretiens menés , différents éléments semblent important à travailler au sein de la Zone de secours Hainaut Centre.

- Un premier aspect qui ressort est un travail approfondi sur la communication interne afin de lui donner une dimension plus stratégique et d'avoir une communication en cohérence avec la vision et la ligne de conduite amenée par le commandant et le président de Zone. En effet, comme Lambotte le met en évidence, donner une place plus stratégique à la communication permet d'amener davantage de cohérence entre les différentes communications développées au sein de l'organisation et d'inclure cette dimension dans le développement stratégique de l'organisation.

- Un second aspect est un travail d'expertise dans les dossiers abordés lors des comités avec les partenaires sociaux afin de pouvoir maîtriser davantage la zone d'incertitude dans la relation de pouvoir qui est établie entre l'autorité et les partenaires sociaux. Les entretiens ont permis de mettre en avant certaines lacunes au sein des services administratifs dans la préparation des dossiers traités avec les partenaires sociaux. En considérant, comme le met en avant Crozier et Friedberg, qu'une façon d'obtenir davantage de pouvoir est de maîtriser davantage la zone d'incertitude de l'autre, en maîtrisant tous les tenants et aboutissants des sujets abordés, cela permet de réduire la marge d'incertitude lors des échanges.
- Un travail continu doit avoir lieu afin de travailler la relation de confiance entre les syndicats et les représentants de l'autorité pour pouvoir travailler en collaboration. Comme précité, Ely met en avant que la confiance est un catalyseur du collectif. De plus, complété par Zara, un travail de réflexion, de consultation et de concertation est vecteur de l'intelligence collective et permet une plus grande durabilité en organisation. Dès lors, afin de pouvoir travailler dans un climat serein qui débouche sur accords durables, il est important de travailler en collaboration sur base de confiance.

5. Bibliographie

- Breton, P. (1997), *L'utopie de la communication : le mythe du village planétaire*, Paris, La Découverte.
- Carayol, V. (1994). L'impossible audit de communication interne. *Communication et organisation*, (5).
- Chauvin, D. (2010). La fonction «communication interne» en crise?. *Communication et organisation*, (38), 147-170.
- Clérin, V. M. D. (2016, 25 avril). *Le Commandant Staquet de la zone de secours Hainaut-Centre démissionne*. RTBF. Consulté le 2 février 2022, à l'adresse <https://www.rtbf.be/article/le-commandant-staquet-de-la-zone-de-secours-hainaut-centre-demissionne-9279690>
- Cobut, E. (2012). « Expert et non initié en communication : un couple aux nombreuses divergences mais condamné à cohabiter. », *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, 2012/2(24), 221-237.
- Cobut, E. (2021). *Communication Publique & Valeurs organisationnelles : 4 clés pour le responsable communication*. Politeia.
- Cobut, E., & Lambotte, F. (2011). *Communication publique et incertitude*. Édiopro.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective (Sociologie politique) (French Edition)*. Éditions du Seuil.
- De Saint-Georges, P. (2006). Métiers de la communication et processus de légitimation: le «communicateur-symptôme». *Recherches en communication*, 25(25), 53-64.
- De Saint-Georges (2010). Penser la communication interne des entreprises et des organisations. *Recherches en communication*, n°34.
- Defourny, Vincent, *Organisation et pilotage stratégique de la communication*, thèse de doctorat, UCL, Faculté des Sciences économiques, sociales et politiques, Louvain-la-Neuve, 1991.
- Derèze, G. (2019). *Méthodes empiriques de recherche en information et communication*. De Boeck Supérieur.
- Dupuy, C. & Torre A.. Confiance et proximité. *Economie de Proximités*, Hermes science, 2004, 2-7462-0855-5. [hal-02826977](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02826977)
- Duterme C. *La communication interne en entreprise : l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. Bruxelles : De Boeck Université. 2002.

- GIROUX N., La communication interne : une définition en évolution. *Revue Communication et organisation*. Bordeaux n° 5. 07/1994 GREC/O. ISIC. pp. 17-45.
- Ely F. (2015). Utopie de la communication interne : vers une “maïeutique managériale de la confiance” dans l’organisation vertueuse. OpenEdition Journal.
- Faniel, J. (2017). Deux visages du syndicalisme. *CRISP, Éd.) Politique, revue belge d'analyse et de débat*, 98-99.
- Farazdaghi, N. (2020). Extrait du mémoire « Dans quelle mesure la communication interne peut-elle aider à prévenir les risques au travail ? »
- Fedweb. (s. d.). *Arrêté royal du 28 septembre 1984*. Fedweb. Consulté le 4 mars 2022, à l’adresse https://fedweb.belgium.be/fr/reglementation/19840928_ar_relations_syndicats
- Giraud, B. (2013). Derrière la vitrine du « dialogue social » : les techniques managériales de domestication des conflits du travail. *Agone*, 50, 33-63. <https://doi.org/10.3917/agone.050.0033>
- Giroux, N. (1994). La communication interne : une définition en évolution. *Communication et organisation*, 5. doi.org/10.4000/communicationorganisation.1696
- Giroux, S., & Tremblay, G. (2009). *Méthodologie des sciences humaines. La recherche en action* (3^e éd.). ERPI.
- Heller, T. (2019). Evaluer la communication interne. Une approche critique. *Revue Communication & professionnalisation*, (9), 23-41.
- Jacob, S. (2001). Le statut syndical de la fonction publique. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1736, 5-48. <https://doi.org/10.3917/cris.1736.0005>
- Lalieu, G. (2019, 13 mars). *Eric Thiébaud est le nouveau président de la zone de secours Hainaut-Centre*. DH Les Sports +. Consulté le 2 février 2022, à l’adresse <https://www.dhnet.be/regions/mons/eric-thiebaud-est-le-nouveau-president-de-la-zone-de-secours-hainaut-centre-5c88f4dc7b50a60724b72f43>
- Lambotte, F. (2017). L’injonction à devenir stratège au sein de l’organisation confrontée à la réalité du terrain. *Revue Communication & professionnalisation*, 4, 100-124. <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi4.773>
- Le Flanchec, A., Rojot, J. & Fourboul, C. V. (2006). Rétablir la confiance dans l’entreprise par le recours à la médiation. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 61(2), 271–295. <https://doi.org/10.7202/014171ar>
- Le Robert (2021). Communication. *Dans Le dictionnaire Le Robert*.
- Libaert, T., & De Marco, A. (2006). Les Tableaux de bord de la Communication: indicateurs de pilotage et évaluation des résultats. Dunod.

- Magioglou, T. (2008). L'entretien non directif comme modèle générique d'interactions. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, Numéro 78(2)*, 51-65. <https://doi.org/10.3917/cips.078.0051>
- Michel, J. L. (2004). Les professions de la communication: fonctions et métiers. Ellipses.
- *Réforme - Sécurité Civile*. (s. d.). Sécurité Civile. Consulté le 10 janvier 2022, à l'adresse <https://www.civieleveiligheid.be/fr/content/reforme>
- Reynaud, J. D. (1989). Les règles du jeu. *L'action collective et la régulation sociale*, 2, 270.
- Reynaud, J.-D. (1999). *LE CONFLIT, LA NEGOCIATION ET LA REGLE* (Seconde édition). OCTARES.
- Salamanca Avila, L. (2004). Les métiers de la communication en organisation. Le rôle des professionnels de la communication interne dans la gestion du lien social. *Communication et organisation*, 24, 1-10. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2889>
- Universalis (2021). Régulation. *Dans le dictionnaire Universalis*
- Wallex. (s. d.). *Arrêté royal portant exécution de la loi du 19 décembre 1974 organisant les relations entre les autorités publiques et les syndicats des agents relevant de ces autorités*. Service Public de Wallonie. Consulté le 4 mars 2022, à l'adresse <https://wallex.wallonie.be/contents/acts/8/8655/1.html>
- Zara, O. (2021). Le management de l'intelligence collective: vers une nouvelle gouvernance. 3e édition. Axiopole Editions.
- Zone de secours Hainaut Centre. (2020, March 4). *ZHC | Zone de secours Hainaut Centre*. ZHC. Retrieved February 3, 2022, from <https://www.zhc.be/site/>
- *Zone Hainaut-Centre : Daniel Jonas devient le nouveau commandant f.f des pompiers*. (2021, 21 avril). SudInfo. Consulté le 2 février 2022, à l'adresse <https://laprovince.sudinfo.be/777204/article/2021-04-21/zone-hainaut-centre-daniel-jonas-devient-le-nouveau-commandant-ff-des-pompiers>
- *Zone Hainaut-Centre: La zone de secours Hainaut Centre a enfin son nouveau commandant*. (2021, 24 novembre). SudInfo. Consulté le 2 février 2022, à l'adresse <https://lanouvellegazette-centre.sudinfo.be/873432/article/2021-11-24/la-zone-de-secours-hainaut-centre-enfin-son-nouveau-commandant>

Les relations syndicales sont présentes dans beaucoup d'entreprises et rythment une partie du quotidien de l'Autorité de l'organisation. Leur développement et leur stabilité se caractérisent par différents éléments dont la mise en place d'une communication interne stratégique, d'une relation de confiance établie et travaillée au quotidien, d'une culture d'entreprises basées sur des valeurs incarnées ainsi qu'un travail sur la régulation sociale.

Ce mémoire s'intéresse à la façon dont ces différents concepts s'articulent au sein des relations entre syndicats et autorité au sein de la Zone de secours Hainaut Centre.

Mots-clés : syndicat, régulation sociale, communication interne, jeux de pouvoir, culture d'entreprise